

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TERCERA PROMOCIÓN

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA APLICACIÓN DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO DEDICADAS
A LA VENTA AL POR MENOR DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y SU
SOSTENIBILIDAD Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO EN EL PERÍODO
2008 – 2012”**

AUTORES:

GIOVANNY MAURICIO LUCERO PALACIOS

JUDITH VERÓNICA MANCIATI CHEMALI

DIRECTOR

ECONOMISTA ALFONSO JURADO V.

Quito, Noviembre del 2013

DEDICATORIA

Gracias a las personas más importantes en mi vida, y que supieron apoyarme todo este tiempo, con todo mi amor les dedico esta tesis a ustedes: Pablo, Juan Pablo, Claudia y José Felipe.

Gracias también a mis compañeros: Edwin, Martha, Maité, Giovanni y Arturo, que me apoyaron a lo largo de este reto.

Verónica Manciatì

DEDICATORIA

Dedicado a las personas que han sido un pilar fundamental en mi vida, ya que con ellas he aprendido el verdadero sentido de la palabra felicidad: mi esposa Lolita, mi hijo Danielito, mis padres Guillermo y Martha, mi hermano Orlando y mis abuelitos Enrique y Marujita.

Gracias especiales a mis amigos entrañables Verónica, Arturo, Maite, Edwin y Marthy por todo lo que brindaron en todo este camino.

Por último pero no menos importante, un agradecimiento desde el fondo de mi ser a mi amigo y guía, el Eco. Alfonsito Jurado, quien ha sido como mi segundo padre.

Giovanny Lucero

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO

Nosotros, Giovanni Mauricio Lucero Palacios y Judith Verónica Manciati Chemali, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Giovanni Mauricio Lucero Palacios

Judith Verónica Manciati Chemali

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	9
MARCO TEÓRICO	9
1. LA ADMINISTRACIÓN.....	9
1.1. Escuelas Administrativas.....	10
1.1.1. Escuela de la administración científica.....	10
1.1.2. Escuela clásica de la administración.....	12
Administración Científica – Frederick W. Taylor.....	15
Teoría Clásica Administración – Henry Fayol.....	15
1.1.3. Escuela de las Relaciones Humanas y Escuela Conductista.....	16
1.2. El Proceso Administrativo.....	17
1.2.1. Planeación.....	19
1.2.2. Organización.....	25
1.2.3. Dirección.....	29
1.2.4. Control	33
1.3. Análisis comparativo de las diferentes teorías Administrativas.....	38
1.4. Pequeñas y Medianas Empresas	40
1.4.1. Generalidades.....	40

1.4.2.	Características	43
1.4.3.	Tipos de Pymes	45
CAPITULO II.....		46
2.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO	46
2.1.	Análisis del Macroentorno.....	46
2.1.1.	Impuestos del mercado automotriz.-.....	46
2.1.2.	Impuesto a la propiedad de vehículos	48
2.1.3.	Registro de contratos de compra - venta.....	49
2.1.4.	Inflación	50
2.1.5.	Producto Interno Bruto (PIB)	50
2.1.6.	Venta de automotores	53
2.2.	Análisis del Microentorno	62
2.2.1.	Asociaciones	63
2.2.2.	Perfil de los consumidores	65
2.2.2.	Competencia	66
2.2.3.	Sustitutos.....	68
2.2.4.	Nuevos entrantes	68
2.2.5.	Proveedores.....	69
2.3.	FODA de las pymes dedicadas a la venta de automóviles automotores al por menor en la ciudad de Quito	70
2.4.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	74

2.5. Políticas Empresariales	78
CAPÍTULO III	80
3. ANÁLISIS DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS PYMES Y SU RELACIÓN CON EL SOSTENIMIENTO Y EL POSICIONAMIENTO (PERÍODO 2008 – 2012)	80
3.1. Diseño de la investigación	80
3.1.1. Pregunta de investigación	80
3.1.2. Objetivo de la investigación	81
3.1.3. Tipos de estudio de investigación	81
3.1.4. Métodos de investigación	82
3.1.5. Técnicas de investigación	82
3.1.6. Fuentes de recolección de datos.....	83
3.1.7. Determinación del universo muestral	83
3.1.8. Tamaño muestral.....	83
3.1.9. Diseño del cuestionario.....	85
3.2. Análisis y tratamiento de la información.....	85
3.2.1. Análisis de las entrevistas	85
3.2.2. Encuestas a propietarios o empleados de los patios de autos	96
3.2.3. Análisis estadístico de los factores	109
3.2.4. Análisis de las correlaciones entre factores	126
BIBLIOGRAFÍA	141
LISTADO DE ENTREVISTADOS	146

RESUMEN EJECUTIVO

El proceso administrativo es una herramienta de apoyo para gestionar de manera adecuada una organización; en este sentido se pretende identificar el cómo se aplica en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito dedicadas a la venta al por menor de vehículos automotores y al mismo tiempo determinar la relación que existe entre el proceso mencionado y su éxito o fracaso en el mercado, referente a su sostenibilidad y posicionamiento.

Para entender el escenario en el cual se basa el presente trabajo de investigación, en primer lugar se define un marco teórico que contiene información referente a la conceptualización del proceso administrativo, su evolución expresada a través de las escuelas administrativas y las etapas componentes del mismo.

En lo concerniente a la investigación de campo, se procede a desarrollar dos cuestionarios: el primero mediante una entrevista destinado a la recolección de conocimientos y experiencias de los propietarios de dichas empresas que aún se mantienen en el mercado y a los que, por diferentes motivos, han tenido que salir del mismo; y el segundo, una encuesta para los empleados o propietarios de los patios de autos, direccionada a la generación de información más concreta acerca de la aplicación del proceso administrativo y del comportamiento de las funciones organizacionales más importantes como es el caso de las compras, ventas, finanzas y talento humano.

Por último, para hacer operativo el tema del presente trabajo de investigación, se procede a la aplicación de un análisis estadístico de los datos generados por las entrevistas y encuestas. Para tal efecto, se realiza un estudio de frecuencias, cálculo de medidas de tendencia central y medidas de dispersión; y un análisis de las correlaciones que existen entre las diferentes variables de estudio.

ABSTRACT

The administrative process is a support tool to properly manage an organization. In this sense it pretends to identify the way it is applied in the small and medium enterprises in the city of Quito engaged in the retail sale of motor vehicles. At the same time it determines the relationship that exists between the above process and its success or failure in the market concerning its sustainability and positioning.

To understand the scenario in which the present research is based, first a theoretical framework that contains information regarding the conceptualization of the administrative process is defined. The administrative schools and their composing stages express its evolution.

Regarding the field research, we proceed to develop two questionnaires: the first by an interview aimed at gathering knowledge and experience of the owners of those companies that are still on the market and those who, for various reasons, have had to leave the market. The second, a survey for employees or owners of the car dealerships, addressed to the making of more specific information about the application of the administrative process and the behavior of the most important organizational functions such as purchases, sales, finances and human resources.

Finally, to operate the subject of this research, we proceed to the application of a statistical analysis of the data generated by the interviews and surveys. For this purpose, a study of frequency, calculating measures of central tendency and measurements of dispersion is carried out, as well as an analysis of the correlations between the different variables of this study.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende determinar la influencia que tiene la aplicación del proceso administrativo en los pequeños y medianos empresas (Pymes) dedicadas a la venta de vehículos motorizados al por menor; puesto que en muchas ocasiones se cree que se está desempeñando un excelente papel al gerenciar una empresa porque esta genera ventas o porque tiene utilidades. Empero de esto, muchas veces esos resultados no alcanzan a cubrir la metas que una empresa debería proponerse si es gestionada de manera adecuada.

En el Ecuador, y porque no decirlo en el mundo entero, que es cada vez más competitivo y dinámico, se han desarrollado un número inimaginable de pequeños negocios, en virtud de que muchas personas emprendedoras no tienen el capital suficiente, ni tampoco pueden acceder con facilidad a él, para iniciar una empresa colosal.

Es en este sentido donde los pequeños y medianos emprendimientos, conocidos también como Pymes, se han convertido en una importantísima fuente de ingresos, una nueva estructura de generar dinero o de optimizar el estilo de vida de las personas. Este tipo de negocios ordinariamente están constituidos por pocas personas, cuyas pericias son el substancial motor para elaborar bienes y servicios. En tal sentido se establece una premisa que está regulando al mundo de los negocios, que las Pymes, ya sea esta industrial, comercial, de servicios o mixta se han acoplado a la realidad de las sociedades, generando empleo e ingresos pero en pequeña escala.

Las pequeñas y medianas empresas datan de las décadas del cincuenta, sesenta y setenta, cuando las empresas que predominaban eran las que fabricaban o producían en serie, empresas típicamente establecidas en los Estados Unidos de América, Henry Ford fue el pionero y cualquiera que sea diferente era tildada como inoperante o ineficiente, en estas épocas las PYMES eran consideradas como signo de subdesarrollo, y se pensaba que desaparecerían el momento en que el país crezca y se desarrolle.

En los cincuenta las PYMES, ya eran conocidas, pero consideradas transitorias porque lo que se buscaba era la producción en serie y el crear grandes empresas en países industrializados, estas empresas no entraban al sistema de producción en serie, esto por la ausencia de inversión ya que no llegaban a producir grandes cantidades de bienes.

En los años sesenta y setenta se afianzaban las empresas grandes totalmente industrializadas que seguían viendo a las pequeñas como subdesarrollo o sector informal por su característica familiar. A mediados de los setentas aparece la crisis del petróleo y los precios energéticos suben, siendo el uso de la energía el medidor de productividad del enfoque fordista. En este momento se busca ayudar a las PYMES y se crean incentivos y políticas de promoción, ya que se dan cuenta que las políticas rígidas no funcionan del todo bien y buscan un modelo flexible e innovador con empleados calificados y no personal que fabrique en serie, un modelo configurable o adaptable.

En los ochenta y hasta la época contemporánea las pequeñas y medianas empresas, después de esta evolución, han llegado a captar el interés y son vistas como empresas con capacidad de adaptación e innovación, son eficientes, eficaces y emprendedoras y generadoras de riqueza para la economía de los países.

A pesar de que las pequeños y medianos negocios se han convertido en un elemento dinamizador de la economía ecuatoriana, un mecanismo de supervivencia de las familias y de que en la actualidad es indiscutible su importancia; no se puede dejar pasar por alto, no obstante de lo anterior, la enorme inestabilidad que se evidencia en este sector, puesto que al ser unidades económicas unipersonales o familiares no han podido establecer un modelo de gestión que les facilite o aliviane el camino que deben seguir para alcanzar sus objetivos.

Lo descrito en el párrafo anterior, se puede justificar cuando cada año quiebran muchas empresas, pero al mismo tiempo se establecen otras nuevas; es decir, cuando es más viable venirse abajo que obtener éxito es que algo no anda bien. Esta dura realidad económica definitivamente revela y concluye que algo está sucediendo con este tipo de unidades empresariales. Según el Dr. Claudio Soriano menciona que “las estadísticas

indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años” (Gestiopolis, 2013).

Las pequeñas y medianas organizaciones presentan algunas ventajas significativas que potencializan su desarrollo y que a pesar de alto índice de fracasos, permite a las personas seguir teniendo un panorama para mejorar sus condiciones de vida. Entre las ventajas se puede mencionar a las siguientes:

- ✓ Puede promoverse una o varias pymes con una baja inversión; puesto que, por su mínimo requerimiento de infraestructura no demanda de más.
- ✓ En su gran mayoría son autónomos, no estar en manos de de nadie más que de ellos mismos para poder generar sus ingresos, para salvaguardarse y continuar desarrollándose en el mercado.
- ✓ Se puede beneficiar de la proximidad natural que existe con el demandante para optimizar su relación y de esta manera establecer una agrupación entorno de su pyme.

Para que las ventajas descritas en el párrafo anterior se puedan convertir en un factor de desarrollo y de beneficio para los pequeños negocios, las empresas interna y externamente deben preparar una estructura adecuada a las necesidades de las exigencias del mundo competitivo que soporte los embates de la competencia. En este sentido estas organizaciones deben establecer y aplicar un modelo que permita gestionarla de manera simple, maleable pero efectiva.

Ese modelo al que se refiere, debe tener muy claro cuáles son los requisitos mínimos que debe reunir para ser operativo y efectivo. En tal virtud es indispensable determinar este modelo a las pymes, puesto que toda organización debe tener un esquema definido. Este puede ser manifiesto en mayor o menor grado, más o menos razonado, sus preferencias pueden ser o no ser cristalinas, pero perpetuamente coexisten.

La gestión empresarial conquista importancia en los años ochenta del siglo XX, precedentemente se priorizaba como variable más importante a los estilos de gerencia y se analizaba a los próceres de las magnas corporaciones tales como Watson en IBM, Sloam

en General Motors, entre otros. Los japoneses expusieron que la superación empresarial no se derivaba meramente a un concepto de liderazgo y que otras variables pueden poseer un gran peso como concluyentes del éxito, entre ellas un modelo de control de gestión ajustado a la realidad de cada una de las empresas y obligatoriamente dinámico y flexible.

Por otra parte, con respecto a las herramientas administrativas o gerenciales modernas, se las puede definir como un conjunto de técnicas actuales que propicia la creación de un escenario en el que se aminoran el nivel de incertidumbre, logrando de esta manera dotar al gerente la posibilidad de tomar decisiones más centradas en información y en espera de resultados más o menos previsibles pero con la certeza de que estas consecuencias son riesgosas desde todo punto de vista.

Para que las empresas puedan cumplir a cabalidad con sus propuestas deben aplicar de manera adecuada el proceso administrativo que no es otra cosa que seguir un conjunto de pasos ordenados e interrelacionados que buscan el cumplimiento de los objetivos fijados en la empresa.

Al hablar de proceso se debe tener muy claro que es un conjunto de etapas consecutivas e interrelacionadas las cuales deben ser aplicadas de manera lógica para poder lograr la efectividad empresarial. Las etapas que componen el proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control.

La planificación es la primera etapa del proceso y quizá según muchos autores la más importante. En referencia a este término se lo relaciona con la determinación de un camino que debe seguirse, en el cual existen objetivos y metas que han de alcanzarse y los mecanismos que permitirán la aplicabilidad de los mismos.

La planificación también tiene inmerso su propio proceso que según un análisis comparativo realizado a varios autores se puede concluir que son las siguientes etapas mínimas:

- ✓ Diagnóstico
- ✓ Definición de objetivos

- ✓ Establecimiento de estrategias
- ✓ Estructuración de planes operativos

El segundo elemento del proceso administrativo, lo constituye el proceso de organización, y se lo puede conceptualizar como la etapa en la que el gerente se encarga de la asignación de las funciones, además de la delegación de autoridad, responsabilidad y recursos necesarios para que el trabajador desempeñe su papel de la manera más eficiente.

Es muy importante puntualizar que cada empresa es un ente diferente y único por lo que cada una de ellas requiere una estructura organizacional diferente adaptada a la realidad enmarcada en su propio contexto.

De igual manera que en el caso de la planificación, la organización debe desarrollar un proceso ordenado para cumplir los objetivos propuestos en la organización. A continuación se enlistan los pasos mencionados:

- ✓ Particularizar todo el trabajo necesario para cumplir los objetivos fijados para la empresa.
- ✓ Aplicar el principio de división del trabajo para establecer actividades que se las puede desempeñar de una manera eficiente por un empleado o por un grupo de trabajadores.
- ✓ Combinar las tareas y actividades aplicando la departamentalización.
- ✓ Coordinar el trabajo dividido en la etapa anterior entre actividades y entre todos los empleados.
- ✓ Realizar un seguimiento y reorganización con la finalidad de ajustar los programas.

Para entender de otro modo al proceso de organización, se enlistan estas etapas a continuación:

- ✓ Diseño de la estructura organizacional
- ✓ Distribución de poder y autoridad
- ✓ Administración de los recursos humanos
- ✓ Desarrollo organizacional

Como tercera etapa se tiene a la dirección que es un proceso en el que se busca lograr un nivel de influencia en los empleados de una organización para que éstos desempeñen desarrollen las actividades inherentes a sus cargos; todo esto mediante la aplicación de un buen sistema de comunicación, motivación, liderazgo y de trabajo en equipo.

Por último, la cuarta etapa del proceso, el control, que consiste en el aseguramiento de que las actividades desarrolladas en la cotidianidad de la empresa se ajusten a los objetivos y metas planificadas.

El proceso de control debe cubrir estos pasos básicos:

- ✓ Determinación de normas y métodos para medir el rendimiento, es decir la fijación de los estándares.
- ✓ Medición de los resultados reales que se obtienen de la aplicación y desarrollo de los procesos.
- ✓ Comprobación de que los si los resultados obtenidos en el proceso corresponden a los datos establecidos en los parámetros
- ✓ Aplicación de acciones correctivas en caso de ser necesarias.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. LA ADMINISTRACIÓN

La Administración posee varios significados entre ellos se mencionan: la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, optimización de los recursos, implantar y alcanzar objetivos, resolver problemas, crear ambientes propios de trabajo, definir obligaciones, evaluar el desempeño y satisfacer a los clientes; además todas las acciones que tienen relación con planeación, organización, dirección y control para lograr estar acorde a un mundo o sociedad globalizada y que permita a las empresas crecer, progresar y mantenerse a lo largo del tiempo.

Etimológicamente “la palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Chiavenato, 2004, pág. 10)

Para aclarar, demostrar, esclarecer y precisar la Ciencia de Administrar se tomarán varios autores y sus teorías las que permitirán ampliar la visión y el objeto de este estudio para tomar decisiones y rediseñar futuras empresas.

El Objetivo de ampliar las Teorías de la Administración más importantes es el de conocer el aspecto conceptual del tema, sus raíces enfoques y explicar cómo se han desarrollado a través de la historia y el tiempo; cabe mencionar que la mayoría de teorías en este campo se originaron a inicios de 1.900 y entre ellas se tiene a la Teoría Clásica y Teoría Científica.

Se consideran como los padres de la administración a Frederick Taylor con su teoría Científica que “pone énfasis en las tareas y en incrementar la eficiencia de las empresas a través del aumento en el nivel operacional” y Henry Fayol su teoría Clásica que “pone énfasis en la estructura donde la eficiencia de la empresa se aumenta a través de la

forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales” (Ramírez Cardona, 2007).

1.1. Escuelas Administrativas

Se entiende por escuelas administrativas a todas las etapas por las cuales ha atravesado la administración desde su concepción como ciencia hasta la actualidad, cada una de estas etapas con sus propias características, objetivos e impulsores.

1.1.1. Escuela de la administración científica

- Frederick Winslow Taylor (1.856 – 1.915)

Frederick Winslow Taylor, surgió a principios del siglo XIX, fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos, los mismos que para su operativización requerían “una revolución mental, tanto en la mente del trabajador como en el de la gerencia” (Hurtado, 2008, pág. 73) para que de esta manera los dos grupos tengan el mismo interés en elevar la productividad, su propósito fue mejorar la eficiencia tanto en la mano de obra, como en los equipos de trabajo, en sus procesos y materiales, a través de la racionalización de la labor de los operarios, sus principios son:

- Principio de Planeación
- Principio de Preparación
- Principio de Control
- Principio de Ejecución

En cuanto al principio de Planeación buscaba cambiar la improvisación por la Ciencia con la ayuda de planeación de métodos y dejando de lado ideas individuales o trabajo empírico.

Con el Principio de Preparación se escogen y selecciona tanto el personal como la maquinaria, herramientas, materiales de acuerdo a sus aptitudes o competencias, hay que instruir, guiar, seleccionar para que la producción sea efectiva y eficaz.

Principio de Control, creado con el fin de comprobar que lo planificado se haya realizado o ejecutado de acuerdo a lo preestablecido, indicará a tiempo lo que hay que solucionar, cambiar o rechazar de acuerdo a los requerimientos de los administradores.

El Principio de Ejecución para Taylor es aquel con el que se organiza la distribución de tareas y funciones de acuerdo a las necesidades, se ponen reglas y establecen responsabilidades para la ejecución de funciones.

Taylor fue el creador de los Estudios de Tiempos mediante el uso de la línea de Producción, los mismos que nacieron de un análisis individualizado de cada proceso de producción totalmente minucioso e individual, llegando a verificar la cantidad y tiempos necesarios para cada actividad. De la misma manera propuso el Sistema de Tasas Diferenciales, que privilegiaría a los empleados más productivos en sus sueldos, puesto que mientras más trabajaban más ganaban; y de esta forma la empresa también se vería beneficiada porque su productividad y rentabilidad se incrementarían.

Como toda teoría fue, muchas veces criticada y vetada ya que empezaron algunos gerentes a explotar a sus obreros por la búsqueda ambiciosa de producción rápida y comenzaron a formarse grupos sindicales lo que formó una brecha entre empleados y propietarios.

El enfoque de Taylor es estudiado en administración de una manera científica, esta filosofía nació en los Estados Unidos; por lo tanto para poderla entender se debe aplicarla desde abajo hacia arriba; es decir del operario hacia el supervisor y gerente, en otro sentido toma en cuenta el trabajo y todos los movimientos necesarios para llevar a cabo una labor, el guiarse desde tareas asignadas es su principal fundamentación. Para confirmar lo expuesto se cita lo expresado por Rojas mencionando que “Taylor es el padre de la Administración por cuanto realizó el proceso de transición del empirismo a la aplicación

de la ciencia en la administración, fijando estándares y actividades especializadas” (Rojas E. , 2012, pág. 48)

1.1.2. Escuela clásica de la administración

- Henry Fayol (1.841 – .1925)

Sus estudios los realizó en Lyon, Francia, continuó en la Escuela Nacional de Minas en Saint Etienne logando el grado de ingeniero en minas (1.860). Nació en Constantinopla. Henry Fayol trabajó siempre en la misma empresa en la extracción de carbón y fundición de hierro, su experiencia y éxito se derivaron de su exitosa función y tareas que realizó formando una empresa estable y sólida. Fayol es quien ha desarrollado el enfoque clásico de la administración.

Fayol desarrolló una metodología positiva que se podía ejecutar observando hechos, creando reglas y en su época su modelo de administración fue bastante riguroso, se fundamentaba en el desempeño del gerente en las organizaciones, y su búsqueda lo direccionó a la planeación, organización, dirección y control lo que llama Fayol “Proceso Administrativo” y sus 14 principios llegan a ser una guía de los administradores o gerentes.

Su modelo se basa en tres aspectos:

- ✓ La división del trabajo
- ✓ La aplicación de un proceso administrativo
- ✓ La formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Destaca también seis funciones básicas de la empresa.

- a) Técnicas: Están relacionadas con la empresa en cuanto a la producción de bienes o servicios.
- b) Comerciales: Enmarcadas en la compra – venta.
- c) Financieras: Se relacionan con el capital manejado, su uso eficaz para un óptimo rendimiento.

- d) de Seguridad: Relacionadas con la protección de bienes y personas relacionadas en las empresas.
- e) Contables: Está relacionado con todo lo financiero de la empresa, contabilidad, estadísticas, registros, balances.
- f) Administrativas: Comprenden todas las funciones del administrador y afectan a las otras 5 funciones, las coordinan y se conjugan entre sí de acuerdo a las necesidades empresariales sin importar si la empresa es mediana o pequeña, estas funciones se comparten entre todas las jerarquías de la empresa, no están dirigidas a los altos funcionarios y para Fayol “mientras más se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas” (Wordpress, 2012).

Henry Fayol menciona que las funciones administrativas son muy importantes en todo tipo de empresas; dentro de las funciones se mencionan a las siguientes:

- ✓ Planear.- Enfocado a visualizar a futuro creando un esquema de acción para alcanzar ese objetivo.
- ✓ Organizar.- Crear, construir, elaborar la estructura de la empresa con la asignación de funciones y recursos.
- ✓ Dirigir.- Encaminar, destinar, ordenar a los colaboradores y todo el personal para que cumplan lo estipulado en la organización; así como también dotar de autoridad y responsabilidad a los cargos.
- ✓ Coordinar.- Disponer, enlazar, conjugar todas las acciones programadas para que se cumplan las interrelaciones.
- ✓ Controlar.- Verificar, evaluar, supervisar todo lo ejecutado y que tenga coherencia con lo planificado.

Estos elementos administrativos crean y forman el proceso administrativo, se dan en cualquier ámbito empresarial simple o complejo y la esencia de su operatividad es la misma en todos los casos.

Los 14 Principios Generales de Henry Fayol son universales y son aplicables en cualquier empresa u organización y son los siguientes:

- 1) División del trabajo
- 2) Autoridad y Responsabilidad
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de mando
- 5) Unidad de dirección
- 6) Subordinación de los intereses
- 7) Remuneración del personal
- 8) Centralización
- 9) Cadena escalar, va del más alto al más bajo la línea de autoridad.
- 10) Orden, en cuanto a lo material y humano.
- 11) Equidad, justicia para conseguir lealtad del personal.
- 12) Estabilidad del personal
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de Equipo

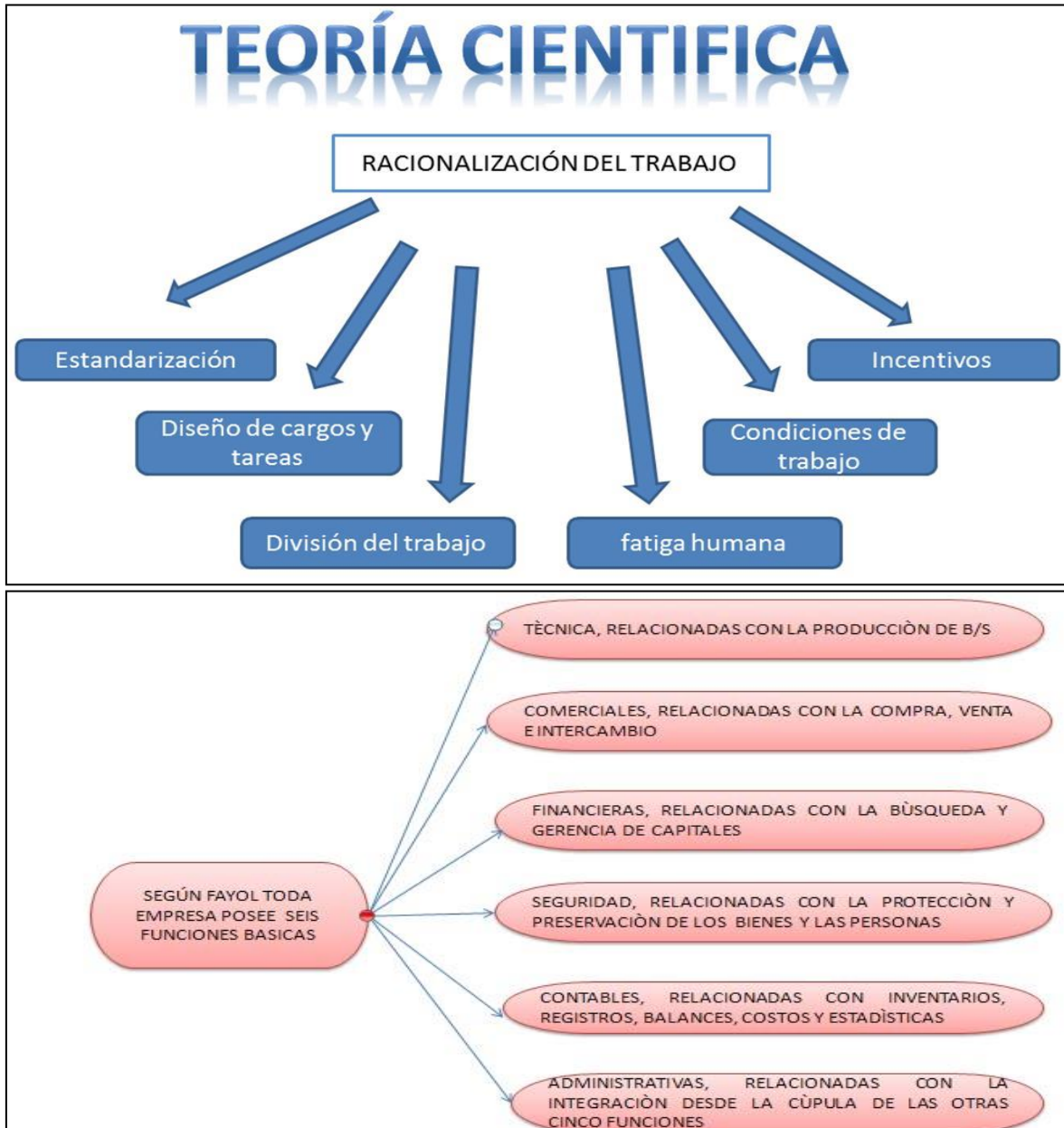
Para que los principios mencionados anteriormente puedan ser aplicados con efectividad, Henry Fayol sostiene lo siguiente: “Toda organización, sea de tipo comercial, industrial, político, religioso, militar o filantrópico necesita de la administración; en cualquier condición existe una función administrativa por desempeñar” (Da Silva, 2002, pág. 145)

También Fayol dice que una educación técnica no es suficiente para la administración de una empresa y todos sus requerimientos, estar en capacidad de administrar es lo que más se necesita dentro de una organización,

GRÁFICO N° 1

Administración Científica – Frederick W. Taylor

Teoría Clásica Administración – Henry Fayol



FUENTE:

<http://3.bp.blogspot.com/-GxqsTDZ0EwA/UL-Ax96avWI/AAAAAAAAAASc/FMG2HPQhI7g/s1600/CIENTIFICA.JPG>

[http://2.bp.blogspot.com/-](http://2.bp.blogspot.com/-PgFOOtsjz0s/T3snn7drkCI/AAAAAAAAAAAs/j1nCCCIY3KY/s1600/FAYOL.jpg)

[PgFOOtsjz0s/T3snn7drkCI/AAAAAAAAAAAs/j1nCCCIY3KY/s1600/FAYOL.jpg](http://2.bp.blogspot.com/-PgFOOtsjz0s/T3snn7drkCI/AAAAAAAAAAAs/j1nCCCIY3KY/s1600/FAYOL.jpg)

Estas teorías permiten indicar que los dos enfoques se complementan; la Teoría Científica del americano Frederick Taylor buscaba aumentar la eficiencia y productividad enfocándose en el trabajo de los operarios, en su sistematización, organización, tiempos adecuados por otra parte el europeo Henry Fayol aporta a este estudio con su Teoría Clásica, que buscaba también mejorar su productividad y eficiencia basándose en fundamentos que guían el comportamiento gerencial en la organización.

1.1.3. Escuela de las Relaciones Humanas y Escuela Conductista

La escuela conductista nació porque los empleados o personal de las empresas no estaban siempre desarrollándose de acuerdo a lo esperado o planificado, en este sentido Elton Mayo y Hugo Mintzberg entre otros, buscaron reforzar con bases y elementos de sociología y psicología buscando el lado humano y estudiando a las personas como tales en lugar de buscar respuestas en sus trabajos o tareas, este enfoque conductista inspirado en el ser humano como tal y en su sistema psicológico hace énfasis en la autonomía de los trabajadores, en su confianza, apertura en relaciones humanas diarias, la motivación, capacitación y comunicación.

Nace porque el enfoque clásico no llegó a ser suficiente para el desarrollo del trabajo y productividad empresarial y varias teorías ayudaron a reforzarlo con la psicología y sociología. Por ejemplo según Maslow las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide, las necesidades de seguridad y materiales son la base y las del ego y autorrealización están en la cima. Sin embargo, para algunos teóricos, la pirámide de Maslow “no describe un proceso universal de las motivaciones. En otros países, el orden de la pirámide puede ser bastante diferente, dependiendo de los valores del país” (Apuntes de Administración de Empresas, 2009)

La escuela de las Relaciones Humanas o Conductista, “arma sus pilares en las condiciones ambientales, el poder, la motivación, liderazgo, resolución de conflictos, condiciones psicológicas, incentivos” (Ospina Montoya, Administración Fundamentos, 2010, pág. 40)

1.2. El Proceso Administrativo

Stephen Robbins dice que Administración es “Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas” (Robbins, 2009, pág. 5)

“La Administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones” (Bateman & Snell, 2004, pág. 14)

El Administrar es una gran responsabilidad de sus administradores o ejecutivos a cargo, ellos son los responsables de toda gestión, de encontrar el verdadero significado de eficiencia y eficacia de resultados que son dos objetivos de la administración en cualquiera de sus metodologías.

Richard Daft brinda dos conceptos que son la base de la ciencia de la Administración, habla de la eficiencia y la eficacia, en referencia a estos términos Daft dice: “eficiencia indica la cantidad de recursos que se utiliza para alcanzar una meta organizacional” y “la eficacia organizacional es el grado en el que la empresa cumple con una meta establecida” (Daft, 2004, pág. 9)

La eficiencia enfoca a medios, métodos, procesos, reglas, reglamentos y elementos que buscan que los recursos sean optimizados; es decir, el utilizar menos recursos para lograr un mismo objetivo o al contrario, cuando se logran más objetivos con menos recursos.

La eficacia se preocupa de los objetivos, de sus metas y resultados; se enfoca en la capacidad para alcanzar un objetivo a pesar de que en el proceso no se hayan logrado optimizar los recursos.

Siempre se requiere ser eficientes y eficaces aunque muchas veces no se logra esta compatibilidad, se puede ser eficiente pero no eficaz o ser eficaces sin ser eficientes. Al

involucrar estos factores con el concepto de administración, Bateman define la siguiente definición:

“La Administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una organización. Los buenos administradores cumplen esas tareas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo desperdicio de recursos; es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible. Algunos administradores fracasan en ambos criterios o se centran en uno a costa del otro. Los mejores mantiene la atención firme en ambos.” (Bateman & Snell, 2004, pág. 14)

Cierto es que los negocios cambian con el paso del tiempo, pero lo que se quiere saber es cómo hacerlo mejor, cómo lograr más productividad y rentabilidad, cómo mantenerse en el mercado y ser competitivos; hoy se apoya en teorías que a través del tiempo han sido pilares fundamentales de una buena administración, todos estos adaptables al entorno y globalización, en la actualidad todos los nuevos gerentes o administradores adaptan estos principios fundamentales como son : La planeación, organización, dirección y control, que son y serán siempre procesos fundamentales en las empresas que comienzan y en las empresas ya establecidas. Estos procesos ayudan a la Administración Actual, Moderna o Contemporánea y son aplicables al ciento por ciento en todo nuevo emprendimiento.

GRÁFICO N° 2
PROCESO ADMINISTRATIVO



FUENTE: DAFT, Richard. Administración

ELABORADO POR: Autores de la Tesis

1.2.1. Planeación

La Función Administrativa de Planeación es un esfuerzo que posee un claro objetivo que está bajo la dirección y control de los administradores, por lo general está nutrida del conocimiento y experiencia de los empleados en toda la organización, brinda a éstos un mapa claro y concreto a seguir de sus actividades futuras, el mismo que puede cambiar de acuerdo a imprevistos y situaciones o circunstancias individuales. Robbins expresa el siguiente concepto: “Planificar abarca la definición de las metas de la organización el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades” (Robbins, 2009, pág. 7)

a) Evolución Histórica de la Planeación

- ✓ En el transcurrir del tiempo la planeación ha tendido varios enfoques de manifestaciones que han nacido de la necesidad de cada época, el hombre desde su establecimiento en la tierra, ha trabajado para sobrevivir y para esto ha sido utilizada la planeación.
- ✓ En la época primitiva la caza era una actividad, al igual que la pesca de manera que se trabajaba en equipo y empezaba a aparecer una planeación.
- ✓ En la era de la agricultura, los hombres y mujeres trabajaban y creaban organizaciones que requería de un plan según sus necesidades.
- ✓ En el esclavismo el mal trato que recibían los caracterizó por un nivel productivo bajo, se movían de acuerdo a reglas y castigos y sus administradores eran bastante estrictos utilizando el castigo físico y psicológico.
- ✓ La época de la Revolución Industrial se caracterizó por la producción en serie, empezaron a formarse empresas y por lo tanto la planeación surgió como una herramienta fundamental logrando los mejores resultados.
- ✓ En el siglo XX hasta hoy, las transformaciones tanto sociales, socioeconómicas, tecnológicas, ambientales, y el desarrollo de las macros y micros empresas, obligan a sostenerse en teorías y disciplinas administrativas para lograr objetivos y metas de alto alcance y con millonarios deseos de superación, viendo a la planeación como un eje central de los ejecutivos y empresarios.
- ✓ La planeación en los últimos tiempos ha aumentado su ámbito, hasta mediados del siglo XX estaba limitada a pocas y contadas corporaciones de gran tamaño, si bien algunos pioneros como General Motors se convirtió en una empresa fuerte en los últimos 35 años. Hoy la función de planeación se ha extendido a pequeñas organizaciones operadas por empresarios que buscan mejores oportunidades inclusive a pequeña escala.

Manso señala que planeación se entiende como “la acción y efecto de organizar, preparar la acción o proyecto a llevar a cabo en el futuro” (Manso Coronado, 2003, pág. 376). Para complementar el concepto anterior y poder visualizar de mejor manera el término planificación, se puede citar varios conceptos adicionales entre los que se anotan los siguientes:

“La planeación es el proceso de determinar cómo el sistema administrativo alcanzará sus objetivos. En otras palabras, cómo puede la organización llegar a donde quiere llegar” (Certo, 2001, pág. 126)

“La planeación es el proceso mediante el cual se define los objetivos, se fijan estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía” (Bernal, 2007, pág. 96)

La Planeación tiene como fin detallar objetivos que se quiere alcanzar y tomar decisiones en cuanto a las acciones que se van a llevar a cabo para ello. En sus actividades se observan:

- ✓ Diagnóstico de la situación actual
- ✓ Previsión del futuro
- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Elección de las actividades en las que la empresa participará
- ✓ Selección de estrategias corporativas y de negocios
- ✓ Determinación de los recursos necesarios para conseguir las metas de la empresa
- ✓ Delimitación mediante los planes de acción que se deben seguir.

Como menciona Bateman en su obra históricamente, la planeación se ha descrito como el suministro de valor estratégico y su enfoque ha sido de arriba hacia abajo en el que los ejecutivos, crean planes de negocios y les dicen a los demás que los pongan en práctica.

Con la planeación se forma un proceso en el que todas las personas en la empresa usan sus habilidades, los conocimientos de sus clientes, proveedores y otros, en la empresa de manera que se pueden identificar oportunidades de crear, aprovechar, reforzar y sostener ventajas con la competencia.

Toda empresa debe poseer un camino trazado con anticipación y sus metas tienen que ser alcanzables y reales, planear es vital para las organizaciones y está inmerso dentro

de las funciones del administrador, se quiere decir que sin planeación no se puede organizar, dirigir ni controlar.

b) Proceso de la Planeación

Es necesario saber que existen objetivos diferentes, estratégicos, operativos, generales, específicos, medibles los mismos que permiten e impiden esfuerzos innecesarios; sin embargo, la Planeación es flexible y tiene que tener la capacidad de cambiar, si se dieran situaciones internas o externas que puedan afectar al desenvolvimiento de actividades, es imprescindible que tenga un norte común en todas sus áreas y todos los involucrados las conozcan para así lograr el éxito.

La mayoría de expertos en esta área determinan que hay cuatro pasos o elementos básicos para planear:

✓ Establecer metas y objetivos

En un inicio las empresas, sus departamentos, o unidades deciden lo que quieren hacer y en qué quieren trabajar, sus puntos a desarrollar, es en este momento donde se deben poner en claro los objetivos y las metas de manera que se utilicen los recursos eficientemente.

✓ Identificar la situación actual

Prioritario es saber con exactitud con qué recursos humanos, logísticos, económicos, de información, o materias primas se cuenta, después de esto el panorama será más claro de la situación de la empresa y se actuará de acuerdo a una visión verídica.

✓ Definir las ayudas y obstáculos a las metas

Analizar los factores internos o externos que aportan en la empresa, y también ver los factores que pueden ser una amenaza a futuro, ayudarse de la tecnología y la ciencia puede a prever el comportamiento social, económico o político que afecta el entorno.

✓ Desarrollar un conjunto de acciones para alcanzar la meta

Identificar y evaluar alternativas para escoger las más beneficiosas para la organización, siempre pensando en acciones futuras y de acuerdo al tipo de empresa y nivel al que se quiere llegar de acuerdo a las fortalezas de quien toma decisiones.

c) Tipos de Planes

Existen diferentes tipos de planes caracterizados por su interrelación y el impacto de las decisiones que se tomen en cada uno de estos modelos. La planeación empieza con Planes Corporativos que son de nivel institucional, Planes Tácticos que están relacionados con cada departamento y los Planes Operativos que involucran a todos los empleados y operarios, los Planes de Contingencia que son creados para brindar apoyo en situaciones no previstas.

- ✓ Planes Estratégicos:
 - Visión, Misión y Valores
 - Objetivos y Estrategias Corporativas
 - Procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo
- ✓ Planes Tácticos:
 - Objetivos de cada departamento o unidad
 - Políticas, Procedimientos y Normas
 - Procedimientos para traducir metas y planes estratégicos amplios en metas y planes específicos relevantes para una parte identificada de la organización
- ✓ Planes Operativos:
 - Programas y Actividades
 - Tiempo y Responsables
 - Presupuesto

d) Técnicas de Planeación

✓ Conocimiento del entorno

Proporciona la información interna como externa, en la información interna se menciona a las fortalezas y debilidades y en la información externa a las oportunidades y

amenazas, estas permiten definir con racionalidad las decisiones que pueden ser tomadas el momento de tener que pasar de una situación actual a una situación deseada, entonces se puede aplicar la matriz FODA con toda la información relevante de cada área de la empresa como sus condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales.

✓ **Toma de Decisiones**

En este proceso los directores, gerentes de la empresa eligen entre varias alternativas, aquella que brinde a la empresa mayores beneficios, luego de analizar todos los eventos que se involucren en la toma de decisión, se puede seguir el siguiente esquema proporcionado por Norberto Ospina Montoya en su libro Administración Fundamentos.

- Identificación del problema
- Identificación de los criterios de decisión
- Ponderación de los criterios de decisión
- Identificación y desarrollo de alternativas
- Análisis de alternativas
- Selección de alternativas adecuadas
- Implementación de la alternativa seleccionada
- Evaluación de la alternativa

✓ **Naturaleza de la toma de decisiones administrativas**

Decisiones Programadas.- Son las que aparecen constantemente y la toma de decisión es con la ayuda de una norma, reglamento, política y se aplican siempre en similares oportunidades.

Decisiones No Programadas.- Son determinaciones que se toman en situaciones nuevas, que antes no habían pasado y hay que actuar de la mejor manera para el bien empresarial.

✓ **Certeza Riesgo Incertidumbre**

Nunca se tiene la seguridad de que la decisión que se va a tomar vaya a ser la acertada por lo tanto siempre va haber incertidumbre si no se tiene suficiente información y riesgo cuando los resultados esperados tienen una probabilidad de éxito inferior al 100%.

✓ **Cronograma**

Es una organización detallada sobre las actividades y sobre el tiempo que se espera va a llevar cualquier planeación, es un control exacto de la duración del tiempo previsto, su inicio y final.

✓ **Punto de Equilibrio**

Es el método usado en el estudio del costo y el ingreso de un programa, relaciona Costos fijos, costos variables, costos totales. El punto de equilibrio nos indica la cantidad de bienes o servicios que se van a producir sin que hayan pérdidas.

1.2.2. Organización

Los directivos de una empresa no alcanzarían sus metas si no existiera algún tipo de estructura, por lo que organizar es imprescindible y estructurar todos los recursos y actividades de manera que se puedan alcanzar objetivos de manera eficiente primero los administradores revisan sus planes y establecen actividades que logren ponerlos en práctica, después dividen el trabajo en pequeñas unidades y son asignados al personal, a grupos específicos, personas o departamentos.

Para Ferrel, el organizar es sumamente importante ya que ayuda a crear sinergia y, con ella el efecto de que un sistema completo es mayor que la suma de sus partes. Establece también líneas de autoridad, ayuda a mejorar la comunicación y evita el duplicar recursos, puede mejorar la competitividad ya que acelera la toma de decisiones.

Por lo general la estructura de toda empresa está descrita en su organigrama, el mismo que indica los puestos de la empresa y cómo se los ha ordenado, es imprescindible que los organigramas estén impresos para que todo su personal pueda conocerlos.

La organización mantiene una estructura jerárquica, canales de comunicación, normas políticas, procedimientos, líneas de autoridad, departamentos responsables, todo impreso y visible en un organigrama. Este organigrama establece e indica los gerentes, jefes, encargados, supervisores y áreas básicas como personal, producción, finanzas,

contabilidad entre otras. Se pueden encontrar varios conceptos de diferentes teóricos, que se manejan en administración por ejemplo:

“Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Agrupar las actividades involucra la reunión de personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe. Así, la organización, necesita lidiar con personas, organismos y relaciones de autoridad y responsabilidad. Para que los objetivos sean alcanzados, los planes ejecutados y las personas puedan trabajar eficientemente, es necesario agrupar adecuadamente las actividades y distribuir convenientemente la autoridad” (Chiavenato, 2004, pág. 28).

Otro concepto bastante similar es el proporcionado por Daft, el mismo que expresa que la organización, como etapa del proceso administrativo, se basa en la división del trabajo y su coordinación, en tal sentido expresa lo siguiente:

“Organizar es el despliegue de los recursos de la empresa para el logro de las metas estratégicas. El despliegue de los recursos se refleja en la división del trabajo hecha por una organización en base a departamentos y puestos específicos, a líneas formales de autoridad y a los mecanismos necesarios para la coordinación de las diversas tareas de la organización” (Daft, Introducción a la Administración, 2006, pág. 234)

Para determinar la importancia de la operatividad de organizar se puede mencionar el siguiente concepto: “Organizar es estructurar los recursos y las actividades de modo que se puedan alcanzar los objetivos con efectividad y eficiencia” (Ferrell & Hirt, 2010, pág. 213)

Fayol que es quien ha diseñado el proceso administrativo, donde se anota la planeación, organización, dirección y control, establece que a través de su práctica el trabajo de los directivos y gerentes se puede hacer mucho más eficaz y oportuno.

La función de organizar es importante porque los recursos de la empresa son manejados de la mejor manera para lograr las metas trazadas y con el personal necesario con una acción sinérgica entre departamentos, de esta manera las acciones saldrán exitosas y la organización obtendrá sus beneficios a corto y largo plazo, el organizar es fundamental ya que no se podría trabajar sin tener un norte es decir una guía desarrollada para cumplir

acciones específicas que lleven a lograr el máximo de provecho sin desperdiciar recursos, tiempo y dinero.

GRÁFICO N° 3

ORGANIZAR



FUENTE: Salvador, Pablo. Administración empresarial

ELABORADO POR: Giovanny Lucero y Verónica Manciati

a) Principios de la Organización

✓ Especialización

Se basa en descomponer un proceso complejo en varias tareas, son una serie ordenada que se puede aplicar en la empresa con el fin de establecer parámetros de trabajo, son asignadas estas varias tareas a cada uno de los individuos de la organización, a mayor

número de tareas asignadas, la empresa logrará mejor una especialización. La especialización permite que la cantidad y la calidad de producción se incrementen.

✓ **Departamentalización**

Al formar el organigrama de la empresa, los gerentes y directivos describen la forma en que el trabajo será ejecutado, con actividades de acuerdo a funciones, creando así los Departamentos, en estos cada gerente toma sus propias decisiones y se forma un sistema que es la empresa u organización.

✓ **Jerarquía**

En toda empresa existe una jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad, mientras más alto es este nivel, más es la responsabilidad y la autoridad de quien desempeña el cargo. Con el fin de que los funcionarios deleguen labores a sus colaboradores.

Según Fayol en su teoría clásica menciona que “la autoridad es el poder formal de una persona o una institución. Fayol decía que la autoridad es el derecho de dar órdenes y exigir obediencia” (Universidad Nacional de Colombia, 2013)

b) Técnicas de Delegación de autoridad

- Delegar la tarea completa.- Cada gerente debe asignar una tarea completa a una sola persona, de manera que le exige mayor iniciativa, y el gerente va a controlar mejor los resultados.
- Delegar en la persona adecuada.- Todas las personas son diferentes y poseen diferentes capacidades y potencialidad, por lo tanto hay que saber y tener el criterio correcto para asignar trabajos.
- Delegar responsabilidad y autoridad.- Los colaboradores tienen que aceptar sus responsabilidades y conocer el grado de autoridad para tener éxito en sus asignamientos.
- Proporcionar información adecuada.- Al delegar autoridad, es imprescindible indicar exactamente todo lo necesario para el trabajo, por ejemplo el qué, dónde, cuándo, con quién, lugar, entre otros.
- Mantener retroalimentación.- La comunicación es indispensable en toda empresa, por lo tanto el momento de asignar autoridad, se debe responder todas las inquietudes y orientar, sin ejercer control innecesario.

- Evaluar y recompensar el desempeño.- Las maneras de actuar o ejecutar labores no son lo más importante, todo gerente tiene que tener como prioridad el ver los Resultados de lo encomendado.
- Cuanto más grande sea la organización, tiende a tener más niveles en su estructura jerárquica. Fayol habla de la estructura formal, que consta de una cadena de niveles jerárquicos, cadena escalar, pero en la actualidad se busca reducir las jerarquías y lograr empresas más sencillas con igualdad de derechos y obligaciones en los distintos papeles a desempeñar.

1.2.3. Dirección

Al hablar de Dirección Administrativa se habla de dinamismo. La dirección encamina y establece lineamientos claros y coordinados para llevar a buen término todas las actividades de la función administrativa. El éxito de la dirección radica en la comunicación; puesto que una dirección exitosa ayuda a mejorar la productividad y el bienestar de los empleados.

Se observa, luego de las primeras funciones administrativas, que la de Dirección está relacionada con el manejo de personal, por lo que un buen administrador sabe cómo conducir y motivar a sus colaboradores hacia el éxito.

En la actualidad el gerente es el motivador principal, es el líder, el ejemplo y el modelo a seguir, el administrador o gerente tiene que movilizar y estimular a su gente para que sigan sus líneas y lograr el trabajo en equipo, como se ha dicho la comunicación y la organización son sus pilares.

“La dirección es la función administrativa que comprende los esfuerzos del gerente para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados” (Bateman & Snell, 2004, pág. 7)

Un concepto más completo respecto a Dirigir lo proporciona Rojas, en este sentido se puede considerar la siguiente definición: “La Dirección se puede considerar como la responsabilidad que se tiene sobre la coordinación de los recursos humanos y de capital de

una organización, con el propósito de satisfacer al cliente, a los accionistas y al personal que la integra” (Rojas, 2008, pág. 111)

“Henry Fayol atribuye el éxito organizacional al conocimiento que tienen los individuos de las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, además del conocimiento de algunos principios administrativos establecidos por él” (Ospina Montoya, Administración Fundamentos, 2010, pág. 116)

Para entender con mayor facilidad la concepción que se le otorga al término dirección, se debe entender que es la etapa del proceso administrativo que tiene mayor relación con el ser humano, es decir es la función social por excelencia y para completar esta aseveración se expone el concepto de Bateman, mismo que menciona:

“La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupos, la dirección que comprende un contacto cercano día a día con el personal, contribuye a orientarlo e inspirarlo hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. La dirección se manifiesta en los equipos, departamentos y divisiones así como en la cima de las grandes organizaciones” (Bateman & Snell, 2004, pág. 16)

a) Los Principios de la Dirección son:

- ✓ Unidad de Mando
- ✓ Delegación
- ✓ Ámbito de Control
- ✓ Coordinación
- ✓ Jerarquías

b) Elementos de la Dirección

- ✓ **Toma de Decisiones.-** El tomar decisiones acertadas es importante para el administrador, puesto que éstas son como el motor de los negocios, lo que se busca es alcanzar metas y que los administradores tengan la habilidad para hacer bien las cosas, las habilidades son generadas por el conocimiento, la información, la

práctica y la aptitud. Entre las habilidades de los administradores se pueden mencionar tres categorías generales:

- Técnicas,
- Interpersonales y de comunicación
- Conceptuales y de toma de decisiones.

Las habilidades técnicas son las capacidades para hacer tareas especializadas que tienen métodos o procesos determinados.

Las habilidades interpersonales y de comunicación, se enfocan en estrategias de ser líder, de motivar, de comunicarse de manera eficiente con los demás.

Las habilidades Conceptuales y de toma de decisiones involucran al administrador y lo involucran en asuntos complejos, su función es reconocer y resolver problemas en favor a la empresa.

- ✓ **Motivación.-** Se refiere a impulsar o conducir las acciones, es una tarea importante de los gerentes o de la dirección de la empresa con su ayuda se puede mejorar la ejecución del trabajo de acuerdo a los planes trazados y objetivos planteados.

La motivación mueve a las personas a realizar una tarea; si no se logra una positiva intervención, los resultados no van a ser los esperados y tampoco el ambiente empresarial será propicio para la cooperación entre las personas.

“Motivación significa proporcionar un motivo a una persona para que se comporte de una determinada forma. Motivar, por lo tanto, se refiere a despertar el interés y el entusiasmo por alguna cosa” (Chiavenato, 2004, pág. 48)

- ✓ **Comunicación.-** Indispensable en el proceso de dirección, la comunicación recibe y traslada información, el trabajo colectivo logra sus éxitos gracias a una comunicación adecuada y así el logro del trabajo compartido será positivo.

La comunicación es una herramienta para la dirección empresarial, a través de la comunicación se logran acuerdos y se llega al entender lo que se quiere impartir o

compartir, las corporaciones, empresas y organizaciones para ser más eficientes y eficaces necesitan lograr metas y cumplir objetivos

Para Beavin y Jackson la comunicación es todo acto humano que se da en la interacción entre dos o más personas

Para definir a la comunicación se exponen los siguientes conceptos:

“La comunicación es la base para prevenir y resolver el conflicto, en ella se incluye lo que se dice cuando se habla con los demás, los mensajes que se emiten, el tono de voz, las expresiones faciales y el lenguaje del cuerpo. También conlleva escuchar, hacer preguntas y tratar de entender cómo lucen las cosas desde la perspectiva de la otra persona, es importante entender que cada uno tiene una visión diferente de las cosas” (Rojas, 2008, pág. 130)

Otro concepto sencillo pero aclaratorio respecto a este elemento de la dirección es el presentado en promonegocios, el mismo que expresa lo siguiente: “La comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes” (Promonegocios.net, 2008).

Stanton, Etzel y Walker dicen que la comunicación es “la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 511)

Se encuentra otra definición muy similar a las anteriores, por cuanto se refiere a la interrelación entre varias personas para transmitir un mensaje, en este sentido Chiavenato, dice que “la comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (Chiavenato, 2004, pág. 110)

GRÁFICO N° 4

DIRIGIR



FUENTE: Stanton, Etzel, & Walker. Fundamentos de Marketing

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

1.2.4. Control

Control es la cuarta función administrativa y la que garantiza el éxito, las primeras cosas no son garantía de triunfo, el control supervisa y ejecuta cambios el momento que se requiera.

El monitorear las operaciones, actividades, labores, es esencial para ejercer un control. Los administradores crean planes de trabajo y organizan labores sin que en algunas ocasiones se cumplan, por lo tanto el control es necesario para lograr resultados. El control va más allá de los empleados de la empresa, abarca a proveedores y clientes, el control ayuda a supervisar el progreso y realizar cambios precisos y obligatorios.

Bateman en su obra Administración un nuevo panorama competitivo dice que “se define al control como a cualquier proceso que dirige las actividades de los individuos hacia el logro de las metas de la organización” (Bateman & Snell, 2004, pág. 490)

En ocasiones la falta de instancias de control ha perjudicado a las empresas ya que los empleados pudieron actuar descontroladamente o inconscientemente pensando que es correcto lo que hacen, lamentablemente el resultado puede ir en perjuicio de la empresa.

Los administradores tienen que ver la forma de controlar todo lo que pasa en sus organizaciones, pensando en mejorar la productividad, la calidad, mantener la creatividad y reducir costos, el que algunos empleados pierdan tiempo les cuesta a las empresas miles de dólares al año.

Según Bateman “se ha llamado al control uno de los gemelos siameses de la administración, y el otro es la planeación, si cuando la planeación es efectiva, el control se hace más fácil y viceversa” (Bateman & Snell, 2004, pág. 490).

Tomando como referencia a Henry Fayol se puede mencionar que dentro de cualquier organización, el control tiene como fundamento la conformación que lo que sucede en la realidad está conforme a la planificación.

a) Objetivos Generales del Control

- Asegurar el cumplimiento de políticas empresariales.
- Coordinar funciones y procedimientos para sembrar eficiencia.
- Garantizar las informaciones.

- Proteger los activos previniendo errores y fraudes.
- Promover la efectividad y la eficiencia en las operaciones.

b) Características del Control

- El control debe ejecutarse en áreas clave.
- Las acciones futuras deben armarse con la información que se tenga, involucrando a departamentos o secciones.
- Los controles deben tener relación entre el que controla y lo controlado.
- El control y la comunicación están correlacionados.
- El factor humano es importante ya que las personas responsables evalúan según criterios objetivos y subjetivos.
- Debe ser flexible y adaptable a la empresa.
- Los departamentos deben orientarse al autocontrol.
- Oportunidad, toda acción debe ser hecha a tiempo.
- Eficiencia, seguir una secuencia y llegar al centro de las dificultades.
- Integración, tomando a la organización como un solo conjunto o sistema.
- Creatividad, buscando continuamente factores para mejorar la productividad.
- Impulso a la acción, apoyados del liderazgo y de la motivación de los ejecutivos encargados del control.

c) Tipos de Control

- Control Interno.- Lo aplica la misma empresa, con su propio personal y con capacidad y objetivos propios.
- Control Externo.- Lo ejecutan personas ajenas a la empresa, tienen que identificarse y alinearse con los objetivos, planes y metas de la misma empresa.

Los tipos de control que más se utilizan dentro de las organizaciones son los siguientes:

- Control de Producción
- Control de Calidad
- Control de inventarios
- Control de producción
- Control Contable

- Control de recursos humanos

Según Robbins la Administración puede implementar controles el momento que una actividad inicie, mientras suceden los procesos y al finalizar, el primer control lo llama Control de fomento de Avance, el segundo es el Control Concurrente y al terminar se denomina Control de Retroalimentación.

El control de acuerdo a la Teoría Sistemática tiene varios subsistemas que están clasificados de acuerdo a objetivos particulares:

- Control Preventivo
- Control Verificativo
- Control Ejecutivo
- Control Evaluativo

✓ **Control Preventivo**

Su fin es el de prever, precaver, tomando acciones con el fin de adelantarse y evitar daños o sucesos no previstos o no deseados. Se encarga de ver que todos los materiales o insumos necesarios para la actividad propia de la empresa estén disponibles, de manera que se protege de riesgos, se encarga también del apoyo tecnológico y de los procesos.

✓ **Control Verificativo**

Tiene como fin velar por que todas las actividades planificadas se ejecuten, se encarga de verificar los procesos, registra todas las operaciones y se encarga de su registro, se asegura que la información sea completa, verás y presentada o recopilada a tiempo, además que sea confiable y exacta. Detecta a tiempo procedimientos innecesarios.

✓ **Control Ejecutivo**

Su fin es el de recopilar y analizar toda la información de la empresa, es la base de la evaluación, elabora informes, presupuestos y estándares.

✓ **Control Evaluativo**

Crea esquemas y medidas donde se pueda analizar y evaluar de manera integral, se evalúa donde se quiere corregir algo y luego el seguimiento es fundamental y la implementación de cambios o correctivos.

d) Clasificación del Control

“Es una clasificación completa por que está tomando en cuenta que es un solo Sistema y todos sus elementos están relacionados” (Ospina Montoya, Administración, Fundamentos, 2010, pág. 140)

- ✓ Clasificado según la oportunidad :
 - Antes de la ejecución.
 - Simultáneo a la ejecución
 - Posterior a la ejecución
- ✓ Clasificado según la organización
 - Administrativo (interno)
 - Legal (externo)
- ✓ Clasificado según el campo
 - Presupuesto
 - Financiero
 - Costos
 - Producción
 - Mantenimiento
 - Personal
 - Mercadeo
- ✓ Clasificado según el nivel
 - Control estratégico (nivel directivos)
 - Control Gerencial (Nivel gerencia)
 - Control operativo (Nivel operativo)

1.3. Análisis comparativo de las diferentes teorías Administrativas

Para entender de una mejor manera las diferentes teorías derivadas de las escuelas administrativas se procede a la elaboración de la siguiente matriz:

TABLA N° 1

COMPARACIÓN DE TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

TEORÍA	EXPONENTE	ENFOQUE	ÉNFASIS
Fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos los mismos que requerían de una revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones.	Frederick Taylor	Científico	Capacitación científica de los trabajadores. Selección científica del trabajador. Cooperación entre patrono y empleados. Salarios vs productividad
“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”	Henry Fayol	Clásico	Habilidades gerenciales. Actividades de la organización. Procesos administrativos.
“Administrar es el proceso de planeación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.	James Stoner	Contemporáneo	Planeación Organización Dirección Control
“Lo principal es la conducta del individuo”.	Elton Mayo Minsterberg	Conductista	Comportamiento y motivación humana. Sociología y psicología

FUENTE: CERTO, Samuel. Administración Moderna

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

TABLA N° 2

LINEAMIENTOS DE TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA
Su trabajo lo realizaba con métodos científicos, para lograr lo mejor en producción.
Mejora la productividad y desempeños en las organizaciones.
Introduce el análisis científico a las empresas y organizaciones.
Gran Potencial para maximizar la mano de obra.
Su sistema de pagos es según el desempeño de los empleados.
Utiliza recompensas en empresas.
Excluyente en los trabajos de los altos directivos.
Ignoraba las relaciones entre ambiente y empresa
ADMINISTRACIÓN CLÁSICA
División del trabajo y encomendar tareas específicas.
Autoridad, delegarla mencionando siempre la responsabilidad.
Disciplina, aclarar y castigar los incumplimientos.
Unidad de Mando, cada empleado tiene que ser asignado a un supervisor.
Unidad de dirección, los esfuerzos tienen que trabajar de acuerdo a objetivos.
Subordinación al gerente y el mostrar un interés a todo nivel de la organización.
Remuneración, siempre dar recompensas de acuerdo a los desempeños y esfuerzos.
Centralización, Indicar claramente el papel que desempeñan los superiores y subordinados.
Cadena escalar, fluida comunicación en las diferentes categorías o escalas de mando.
Orden, todo trabajo y material para ayudar a la dirección.
Equidad, con disciplina y orden para lograr un compromiso entre los colaboradores.
Estabilidad y duración de personal.
Iniciativa, incentivarla a todos los empleados.
Unión del personal, promoverla entre directivos, administradores y personal en general.
ADMINISTRACIÓN DE ESCUELA CONDUCTISTA
Velar por el bienestar, motivación y comunicación entre sus empleados.
Toda necesidad social o personal tiene más fuerza sobre lo económica.
Todo proceso psicológico y social influye en el desempeño del día a día.
La jerarquía de las necesidades de Maslow se aplica en este tipo de administración.
Entre sus limitantes está el ignorar el lado racional de sus trabajadores y estudios posteriores anulaban la idea de que los empleados mientras más felices más productivos son
ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA
Planeación, establece objetivos, metas, normas políticas, programas, presupuestos
Organización, establece la estructura compuesta por la jerarquía, las líneas de autoridad y
Dirección, Una dirección eficaz optimiza la productividad.
Control, principios universales, claridad en objetivos, eficiencia, control de responsabilidad, control futuro, control directo, reflejo de planeación; adecuación a la estructura, a los ejecutivos, estandarización, fijación de puntos estratégicos, flexibilidad, revisión, acción.
Poner correctivos necesarios cuando la realidad se desvíe de lo esperado.

FUENTE: CERTO, Samuel. Administración Moderna

ELABORADO POR: Giovanny Lucero y Verónica Manciatí

1.4. Pequeñas y Medianas Empresas

1.4.1. Generalidades

Dentro de las PYMES se desarrollan problemas que las pueden poner en peligro y sacarlas del mercado, limitantes como modernización e innovación de sus productos o servicios, falta de asesoría empresarial, deficiente administración por personal no calificado ya que muchas son empresas familiares con limitaciones en su Talento Humano, problemas financieros, no aplicación de sistemas de calidad o simplemente la resistencia al cambio.

Por todo esto es necesario hacer un diagnóstico para ver en qué fallan y encontrar correctivos para mejorar su rentabilidad, productividad y competitividad. Con una Administración proactiva se tiene la posibilidad de implementar procesos y modelos que permitan controlar, administrar, liderar todas las operaciones de la empresa, para solucionar problemas y actuar el momento indicado.

Es importante saber el funcionamiento de las PYMES para aplicar todas las herramientas y conocimientos administrativos, en muchas ocasiones no son problemas técnicos, sino problemas de sentir y comprender, de actitud, bloqueos mentales que pueden superarse con la ayuda de una guía y otra manera de mirar las cosas con una perspectiva global y abierta al cambio, es necesario aplicar habilidades de comunicación para proveer la motivación en sus colaboradores, el lograr una actitud positiva en un equipo de trabajo nos permite crear un compromiso con la empresa.

El campo de acción para la presente investigación serán las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas ya que son proveedoras de servicios, productos o insumos. Las PYMES son una herramienta productiva y uno de los parámetros para determinarlas son el número de personas que trabajan en la empresa, sus ventas anuales y los impuestos que generan.

La creación de las PYMES se da por la visión de una oportunidad de negocio, según la Resolución N° SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01 del 12 de enero del 2011 de la

Superintendencia de Compañías, publicada en el Registro Oficial N° 372 del 27 de enero 2011, califica como PYMES a las personas jurídicas que sus activos totales sean inferiores a cuatro millones de dólares y ventas anuales menores a cinco millones de dólares, y que sus trabajadores o colaboradores no sobrepasen los 200.

Las PYMES tienen la ventaja de generar empleo y de que sus colaboradores se adapten con facilidad, lo que se ve reflejado en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Es muy difícil determinar exactamente lo que es una PYME, puede ser que haya empresas con poco personal, pero con tecnología de punta, lo que representa una inversión fuerte y una producción grande con presencia en el mercado para abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales.

“En particular en la República del Ecuador las PYMEs representan el 95% de las unidades productivas; generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción, tienen un amplio potencial redistributivo, refieren capacidad de generación de empleo, amplia capacidad de adaptación, flexibilidad frente a los cambios y estructuras empresariales horizontales.” (Quiñonez Cabeza, 2012).

El obtener un diagnóstico empresarial a tiempo permitirá superar debilidades en el desempeño, influir para cambiar actitudes negativas o poco motivadas, ayudar en el desarrollo de habilidades de los involucrados buscando cooperación en equipo y fomentar relaciones laborales productivas. El estar capacitados, orientados y comprometidos es una estrategia para lograr niveles deseados de productividad requeridos por la competitividad dinámica.

Con esta investigación se busca profundizar, desde la perspectiva epistemológica, y encontrar la conexión entre la utilización y/o aplicación del proceso administrativo con la sostenibilidad y posicionamiento de las empresas pequeñas y medianas en el mercado y de esta manera llegar al éxito. Los resultados obtenidos se convertirán en una fuente de información para las personas y empresas interesadas en tener una base confiable para la toma de decisiones.

Cabe mencionar que el tema de investigación es muy relevante, para la ciencia en general y para la Administración de Empresas en particular, por cuanto hoy en día sigue siendo muy evidente la utilización del empirismo en la gestión empresarial y por ende en la toma de decisiones. De esta manera se aportará con un bagaje de información científica y técnica confiable que será una potente herramienta de apoyo para los gerentes en su labor diaria ya que es imperioso conocer como el proceso administrativo, planificar, organizar, dirigir y controlar, han influido en las organizaciones analizando su correcta o incorrecta aplicación.

Otro aspecto de suma importancia constituye que las empresas pequeñas y medianas tienen que transformar sus negocios en unidades competitivas, rentables y productivas, identificando oportunidades e implementando acciones orientadas a resultados positivos apoyados en la gestión de calidad, porque mientras más clientes se capten y se mantengan, mayores y mejores resultados se lograrán y este documento les permitirá tener un espectro más claro de que deben hacer los empresarios de este tipo de organizaciones y esto se verá direccionado con la información obtenida. En términos generales en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han constituido se dedican a heterogéneas actividades económicas entre las que se puede enfatizar a las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

La investigación se la implementará en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito dedicadas a la venta al por menor de vehículos automotores, puesto que este sector de la economía nacional se ha convertido en uno de los ejes de mayor desarrollo y no solo en el país sino también en el mundo entero.

Según el vicepresidente de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) René Cordero, señala en entrevista con ACELERANDO que “es en las grandes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato donde se vende más autos, usted puede mirar una renovación vehicular muy importante. Eso es bueno porque contribuimos para el crecimiento del país y porque vendemos autos con más seguridad, mejor tecnología y más amigables con el medioambiente” (Patio de Autos.com, 2010)

Otros datos relevantes acerca del sector automotriz en relación a su participación en la economía ecuatoriana son presentados por la Unidad de Inteligencia Comercial PRO ECUADOR en su publicación llamada “análisis sectorial automotriz y autopartes” los que se enlistan a continuación:

- ✓ El aporte al Fisco del sector por los impuestos aplicados a esta industria bordea los USD 400 millones en el año 2011.
- ✓ Es fuente de numerosas plazas de trabajo, llegando alcanzar en el 2010 cerca de 25,000 puestos de trabajo en las actividades directas e indirectas relacionadas a este sector.
- ✓ Cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje
- ✓ El 70% en el área de comercialización.
- ✓ El sector en los últimos años ha presentado un crecimiento sostenido, gracias a la dolarización, al envío de remesas del exterior y el financiamiento ofrecido por agencias bancarias y financieras del país. (Unidad de Inteligencia Comercial PRO ECUADOR, 2011)

1.4.2. Características

Para Belén Freijeiro y Gonzalo Caballero, en su libro “Dirección estratégica de la Pyme” se describen las características principales de las pequeñas y medianas empresas de la siguiente manera y se han creado en base a una serie de criterios cualitativos, aunque en la práctica las PYMES no siempre verifican lo que se va a describir, siendo las siguientes:

a) La pequeña empresa

- Los propietarios de la empresa coinciden con la dirección de la misma.

- Los intereses de los propietarios se identifican con los de la empresa.
- No tienen mucha mano de obra.
- No suelen utilizar técnicas de gestión coexiste organigrama de la empresa.
- La única retribución del empresario es la de la propia empresa.
- Los mercados a los que se dirigen los productos tienen carácter local.
- La utilización de publicidad o promoción de ventas es escasa.
- El número de compradores que componen la demanda que se quiere satisfacer es pequeño.
- No suelen tener una red propia de comercialización y distribución.
- La inversión en activos fijos es escasa.
- Trabajan con un reducido número de proveedores y entidades financieras.
- No suelen utilizar tecnologías desarrolladas.
- Generalmente, se localizan junto a grandes empresas o en núcleos de población importantes.

b) La Mediana empresa

- Las funciones dentro de la empresa están claramente distribuidas.
- Los propietarios son pocos y suelen depender parcialmente de la retribución de la empresa.
- Se necesita, de modo permanente el asesoramiento de consultores externos.
- La plantilla de la empresa suele estar entre los 25 y 500 empleados.
- La oferta de productos y servicios suele ser amplia y completa.
- Sus armas competitivas son la calidad, la flexibilidad y la rapidez de respuesta.
- La producción se centraliza en un solo punto.
- Presentan sus propias redes de distribución y suelen ser muy especializadas en este ámbito.
- El mercado al que dirigen sus productos tiene un carácter tanto local como nacional e incluso internacional.
- Utilizan tecnología creada por otras egresas, adaptándola a la suya, aunque también desarrollan departamentos.

1.4.3. Tipos de Pymes

Una clasificación de PYMES, según la Secretaría De la Comunidad Andina en la Resolución 1260, se la puede determinar en base al número de trabajadores resumida de la siguiente manera: Microempresas (de 1 a 9 empleados; Pequeña empresa (de 10 a 49 empleados); y Mediana empresa (de 50 a 99 empleados) (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2009, pág. 2),

El Servicio de Rentas Internas aporta con una argumentación respecto de las PYMES en la cual se puede denotar la importancia de las mismas para la economía del país al mencionar lo siguiente: “Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo” (Servicio de Rentas Internas, 2012)

Las PYMES, son diferentes a las Grandes Empresas (GEs) ya que su organización y funcionamiento son contrapuestos, en su manejo organizacional, desde los proveedores, compradores, empleados, contabilidad; por lo general las pequeñas y medianas empresas son más flexibles y sus estructuras no tan rígidas, los gobiernos las ayudan y buscan fomentarlas mediante incentivos y políticas innovadoras y atractivas, estas empresas por lo general son manejadas por los dueños o sus propietarios y toda decisión están basadas a su criterio o experiencia más que a estrategias empresariales.

Las pequeñas y medianas empresas muchas veces no están enfocadas a las sostenibilidad a largo plazo y han surgido a consecuencia de crisis económicas; por el contrario, sus expectativas son a corto plazo y el manejo de las mismas muchas veces no se logra separar de la economía familiar. En cuanto a su producción no alcanza llenar, en la mayoría de los casos, las expectativas en sus productos o si lo logra es muy difícil que se mantengan en el tiempo. Otro factor substancial es la entrada de productos sustitutos que aparecen constantemente y crean una amenaza continua.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO

El análisis de estos dos sectores permitirá conocer cuál es la situación en la que se están desarrollando las pymes dedicadas a la venta de automóviles al por menor y de esta manera comprender el comportamiento de las mismas.

2.1. Análisis del Macroentorno

2.1.1. Impuestos del mercado automotriz.-

El presidente de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) informó que en el 2011 el Ecuador es uno de los países que más paga impuestos llegando a elevar el precio de los autos en un 89%, los impuestos casi duplican el costo real de los automotores, por ejemplo en Colombia los impuestos los elevan en un 70%, Chile un 25%, Perú 24%. Señaló también que Ecuador tiene que afrontar un porcentaje variable que va desde el 5 al 35% por concepto de impuesto a los Consumos Especiales ICE. Otro valor que hay que sumar es el 12 % del IVA y el 3% de impuesto por salida de divisas, a esto hay que agregar el porcentaje por comisión de venta que llega hasta un 15 %.

El comprador de los automotores debe pagar el 4% como pago de matrícula y el SOAT que es el seguro obligatorio para accidentes de tránsito. También en ese año se pensaba cobrar un impuesto ambiental contemplado en la reforma tributaria creado y presentado por Carlos Marx Carrasco, director del Servicio de Rentas Internas, este impuesto sería anual y de acuerdo a la cilindrada del vehículo, su avalúo comercial y su antigüedad. Evidentemente todos estos impuestos afectan directamente a los consumidores o compradores.

El Diario Hoy en su publicación del 21 de Noviembre 2012 señala que “El sector Automotriz ecuatoriano contrae sus ventas en 20% este año” (hoy.com.ec, 2012). Todo esto dado por la restricción de cupos a las importaciones y la nueva Ley de Regulación de Créditos para Vivienda y Vehículos. Esto se puede evidenciar, según Murtinho, que se pasó de 130.000 automotores vendidos en 2011 a 105.000 a diciembre de 2012, por lo que se puede determinar que las ventas disminuyeron en un 20% al relacionarlo con el 2011.

Con la ley orgánica que regula los créditos para vivienda y vehículos o Ley Hipotecaria, los bancos aumentaron la cantidad en la entrada y bajaron los plazos de pago de 60 meses en un inicio a 36 meses como máximo, siendo el vehículo la única garantía de pago y la deuda quedaría extinguida con su devolución. Por este motivo los compradores optaron por autos usados, debido a que hoy es más complicado acceder a un crédito para la compra de un vehículo.

Otro aspecto que cabe mencionar es que se crea una licencia de importación, “documento que autoriza a un agente económico para importar una cierta Mercancía, y que además puede especificar la importación de una cantidad dada de la misma” (eco-finanzas, 2013), con la finalidad de reducir el 20% de importaciones y de esta manera equilibrar la balanza comercial del país (El Universo, 2011).

El impuesto verde se establece en diciembre del 2011, incrementa a un 5% el impuesto de salida de capitales, y en 2012 se promulga la Resolución 66 del Comité de Comercio Exterior (COMEX) que es la limitación anual de importación para la cantidad de vehículos que se piensan ingresar al Ecuador, y además, se crea el Uso de Cupos de Importación basándose en la estadística de años anteriores en ventas la misma que tendrá vigencia hasta el año 2014.

Para el Servicio de Rentas Internas (SRI), las PYMES son el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, su capital social, número de trabajadores, y su producción o activos tienen características propias de este tipo de entidades económicas. La venta de automotores se encasilla dentro de éste tipo de empresas ya que realiza ventas al por menor y está generando empleo y riqueza.

El SRI para sus fines tributarios divide a las PYMES en personas naturales y sociedades, dándoles las siguientes conceptualizaciones:

✓ Personas Naturales

“Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas. Las personas naturales que realizan alguna actividad

económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica” (Servicio de Rentas Internas, 2013).

Se las puede clasificar en personas naturales obligadas a llevar contabilidad todas las que tengan ingresos mayores a \$100.000 o que inicien con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000; y no obligadas aquellas que no cumplen esos requisitos. Además las declaraciones de impuestos deben tener como respaldo la firma de responsabilidad de un contador público legalmente autorizado.

✓ Sociedades

“Son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación” (Servicio de Rentas Internas, 2013).

El SRI señala que las sociedades están mandadas a inscribirse en el RUC, así como también emitir y conferir comprobantes de venta autorizados, por esta entidad reguladora de impuestos, en todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos en base a su actividad económica. Cabe mencionar que estas declaraciones deben tener la firma de responsabilidad de un contador público legalmente inscrito en el RUC.

2.1.2. Impuesto a la propiedad de vehículos

El Servicio de Rentas Internas (SRI) indica que el Impuesto a la Propiedad de los Vehículos motorizados de transporte Terrestre y de Carga “El Impuesto a la Propiedad de los Vehículos motorizados de transporte Terrestre y de carga, es un impuesto que debe ser pagado en forma anual por los propietarios de estos vehículos, independiente de la validez que tenga la matrícula del vehículo” (Servicio de Rentas Internas, 2013).

Para vehículos nuevos el avalúo, será el mayor precio de venta al público informado por los comercializadores, y para los vehículos de años anteriores, el avalúo corresponde al mayor precio de venta informado menos la depreciación anual del 20% sin

que el valor residual sea inferior al 10% del precio informado en un inicio. Existen tablas preestablecidas que serán las que guíen estos pagos una vez establecido el avalúo.

TABLA N° 3
IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE LOS VEHÍCULOS MOTORIZADOS
AÑO 2013

BASE IMPONIBLE (AVALUO)		TARIFA	
Desde US\$ (Fracción Básica)	Hasta US\$	Sobre la Fracción Básica (USD)	Sobre la Fracción Excedente (%)
0	4.000	0	0.5
4.001	8.000	20	1.0
8.001	12.000	60	2.0
12.001	16.000	140	3.0
16.001	20.000	260	4.0
20.001	24.000	420	5.0
24.001	En adelante	620	6.0

FUENTE: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/vehiculos>

Si algún vehículo nuevo fue adquirido el primer trimestre del año pagarán el 100% de impuesto, mientras que los adquiridos a partir de abril pagarán el impuesto proporcional desde el mes de compra hasta finalizar el año.

Este impuesto está incluido en el valor total a pagar por concepto de matrícula y se lo realiza en instituciones financieras recaudadoras, su es un automóvil nuevo se presentará la factura comercial y en caso de ser usado la última matrícula del automotor.

2.1.3. Registro de contratos de compra - venta

Es indispensable realizar el registro de contratos de compra-venta. Según el SRI la normativa a seguir cuando se adquiere un vehículo usado mediante contrato de compra-venta, se debe registrar el contrato en el SRI y pagar el impuesto del 1% a la compra venta de vehículos usados en cualquier institución financiera.

Proceso para el registro y pago del impuesto del 1%: (Servicio de Rentas Internas, 2013)

- a) Cuando se realice la compra de un vehículo usado, deberá verificar que se encuentre matriculado y cancelado el valor de impuesto fiscal a la propiedad de los vehículos.

- b) Una vez que la compra fue negociada, se debe firmar un contrato que deberá ser legalizado en una notaría.
- c) El contrato hay que registrar en cualquier agencia del SRI con los requisitos necesarios.
- d) El valor a pagar es el 1% del valor registrado en el contrato, el que nunca será menor al 1% del avalúo registrado en el SRI.
- e) Después de tener el contrato de compra-venta registrado, se tienen 30 días para cancelar el 1% en cualquier institución financiera, si no se cumple con esto se deberán pagar intereses, por cada mes o fracción de mes de retraso.

2.1.4. Inflación

La inflación es una medida económica y “se habla de inflación cuando se produce un aumento generalizado de los precios que no se limita a determinados artículos” (Banco Central Europeo).

Entre las variables influyentes para que se genere inflación están la oferta y la demanda, también se puede anotar que la inflación estructural se debe a causas sociales. Los Efectos de la inflación por lo general son negativos, y las consecuencias se verán más afectadas si han sido imprevistas o de sorpresa, cuando más grande es la inflación más sufrirá la economía del país y por su puesto el poder adquisitivo bajará.

Según la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador (BCE) hasta el 30 de noviembre del 2013 la inflación acumulada se ha ubicado en 2,49% incrementándose en un 0,30% a la del mes de octubre y en 0,82 respecto al mes de septiembre del mismo año. Esta información presentada hace prever que los precios de los automóviles tienen una tendencia al alza, aunque en pequeña proporción; por otra parte la inflación mensual de junio, julio y agosto, se ha mantenido casi a la par corroborando lo expresado anteriormente (Banco Central del Ecuador, 2013).

2.1.5. Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB indica la competitividad de las empresas, representa el crecimiento de los ingresos para el Estado a través de impuestos y lo deseado es lograr la inversión en nuevas

empresas y buscar la estabilidad en las que ya están creadas y de esta manera sigan creciendo, siendo productivas.

La publicación de la Presidencia de la República, en su página web, establece que “El BCE, a través de la publicación de los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales, revela que el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 3.5% en el segundo trimestre de 2013” (Presidencia de la República del Ecuador, 2013)

El sector que más influyó en este crecimiento fue el no petrolero, en el cual se puede vislumbrar un ascenso del 4% con respecto a datos anteriores, alcanzado de esta manera un 85,4% del PIB total.

TABLA N° 4

PRODUCTO INTERNO BRUTO PETROLERO Y NO PETROLERO(2013 prev)

Miles de dólares de 2007	
PIB ramas petroleras	7.033.395
PIB ramas no petroleras	55.643.211
Otros elementos del PIB	3.577.668
PIB total	66.254.274
Tasas de variación (a precios de 2007)	
PIB ramas petroleras	3,5
PIB ramas no petroleras	4,1
Otros elementos del PIB	9,7
PIB total	4,1
Estructura porcentual (a precios de 2007)	
PIB ramas petroleras	10,7
PIB ramas no petroleras	84,5
Otros elementos del PIB	4,8
PIB total	100,0
Miles de dólares	
PIB ramas petroleras	9.916.326
PIB ramas no petroleras	76.774.866
Otros elementos del PIB	3.635.184
PIB total	90.326.377

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

EL Producto Interno Bruto por sectores industriales presenta una gran diversidad de componentes, sin embargo la que interesa para este estudio es el de Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas denotando una parte muy considerable dentro de la composición total, llegando al 10,57% del PIB y que se presenta en la tabla a continuación:

TABLA N° 5

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

En miles de dólares y estructura porcentual (a precios de 2007)

Ramas de actividad \ Años	2013	(prev)
CIU CN	miles de USD	%
Cultivo de banano, café y cacao	1.780.568	1,97%
Cultivo de flores	640.961	0,71%
Otros cultivos agrícolas	2.984.047	3,30%
Cría de animales	668.719	0,74%
Silvicultura, extracción de madera y actividades relacionadas	1.072.557	1,19%
Acuicultura y pesca de camarón	613.688	0,68%
Pesca y acuicultura (excepto de camarón)	629.297	0,70%
Extracción de petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	9.693.704	10,73%
Explotación de minas y canteras	355.966	0,39%
Procesamiento y conservación de carne	495.749	0,55%
Procesamiento y conservación de camarón	300.962	0,33%
Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	873.682	0,97%
Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal	550.247	0,61%
Elaboración de productos lácteos	356.831	0,40%
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	720.892	0,80%
Elaboración de azúcar	173.817	0,19%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	82.608	0,09%
Elaboración de otros productos alimenticios	535.629	0,59%
Elaboración de bebidas	1.121.862	1,24%
Elaboración de tabaco	28.791	0,03%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	951.023	1,05%
Producción de madera y de productos de madera	476.610	0,53%
Fabricación de papel y productos de papel	527.705	0,58%
Fabricación de productos de la refinación petróleo y de otros productos	222.622	0,25%
Fabricación de sustancias y productos químicos	1.079.998	1,20%
Fabricación de productos del caucho y plástico	660.033	0,73%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	653.826	0,72%
Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	501.308	0,55%
Fabricación de maquinaria y equipo	441.478	0,49%
Fabricación de equipo de transporte	230.892	0,26%
Fabricación de muebles	275.363	0,30%

Industrias manufactureras ncp	303.157	0,34%
Suministro de electricidad y agua	690.705	0,76%
Construcción	10.008.261	11,08%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	8.954.176	9,91%
Alojamiento y servicios de comida	1.963.200	2,17%
Transporte y almacenamiento	5.054.954	5,60%
Correo y Comunicaciones	1.949.141	2,16%
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	2.573.471	2,85%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	5.313.772	5,88%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	5.885.476	6,52%
Enseñanza	5.122.839	5,67%
Servicios sociales y de salud	2.415.162	2,67%
Hogares privados con servicio doméstico	263.036	0,29%
Otros servicios	6.492.408	7,19%
Otros elementos del PIB	3.635.184	4,02%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	90.326.377	100%

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

ELABORADOR POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

En definitiva las empresas de este sector fortalecen la economía del país con un volumen de ingresos al año de USD 7.002 millones (10,57% del PIB) y asisten con el progreso de la nación mediante la generación y el traspaso de tecnologías novedosas y soluciones de movilidad de los ecuatorianos, tributando alrededor de USD 1.000 millones por este concepto.

2.1.6. Venta de automotores

El crecimiento de las ventas en el sector automotriz se ha evidenciado en los últimos años, la estabilidad económica del país ha generado gran contribución a su crecimiento ya que genera impuestos, mano de obra y brinda plazas de trabajo constantemente. Según el INEC, existen 90.012 personas que trabajan en el sector automotriz.

En este mismo Censo económico del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del año 2010, se determina que “existen 29.068 establecimientos dedicados al comercio automotriz, el 70% de estos realizan mantenimiento y reparación y el 30% restante se dedica a la venta de partes, accesorios, ventas al por menor de combustibles y venta de vehículos” (Proecuador, 2013).

El crédito de las instituciones financieras está enfocado en ayudar para la compra de vehículos, y la demanda está dirigida a los automotores de hasta \$20.000, las ventas suben por lo general a principios de año cuando se hace el pago de utilidades y a en diciembre tiempo navideño.

Los autos usados son los más vendidos pero los créditos que en la actualidad son más fáciles de acceder hacen muy interesantes a los vehículos nuevos, un punto importante son las bajas cuotas mensuales que se utilizan como estrategias de marketing por los concesionarios y las instituciones financieras inclusive se pueden comprar con tarjetas de crédito.

Para corroborar lo anterior se puede determinar que en la actualidad se han presentado un sinnúmero de posibilidades para acceder a créditos cuya finalidad es la de obtener créditos para comprar autos, al respecto El Financiero de Costa Rica dice que “el financiamiento para la compra de vehículos se ha convertido en uno de los motores que impulsan el crecimiento de la cartera de crédito destinada al consumo” (El Financiero, 2013)

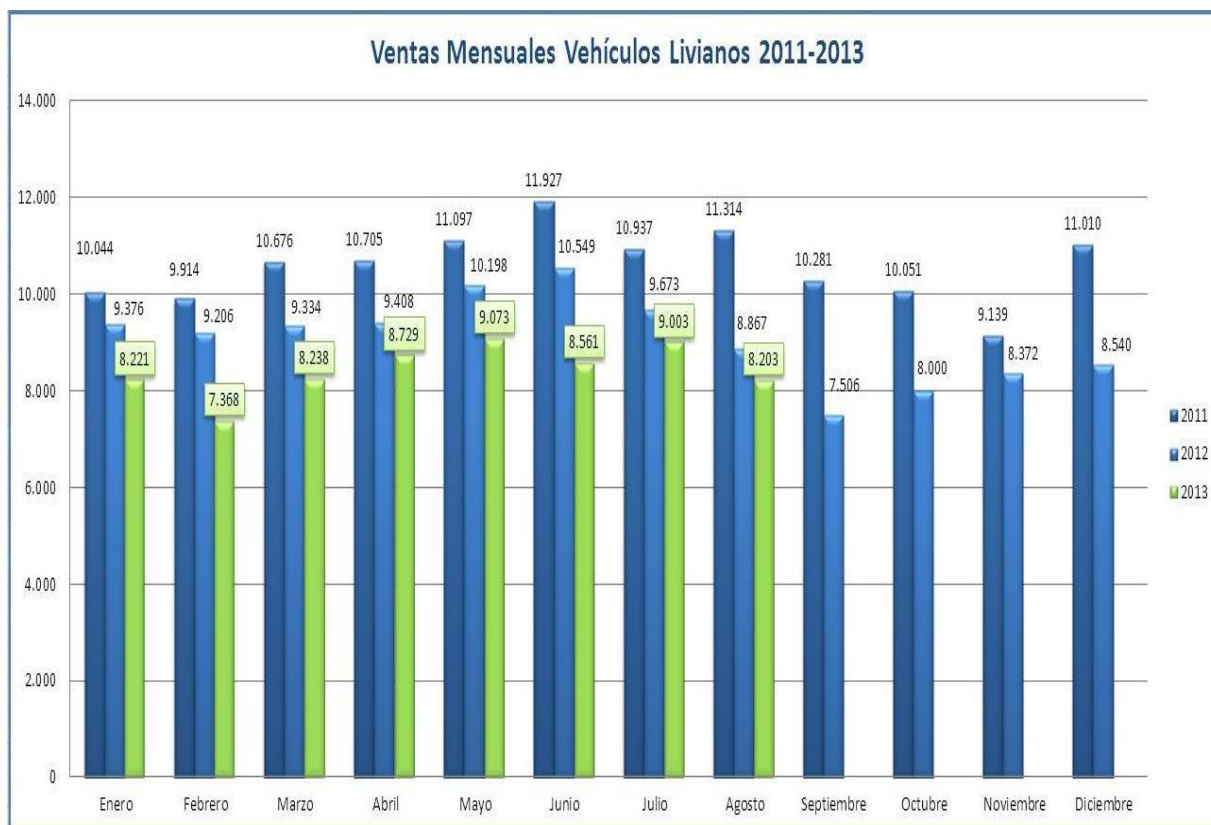
El Internet es un medio interesante para comercializar los vehículos y las pequeñas y medianas empresas (PYMES), hacen de ésta una herramienta cómoda, rápida y segura, la comodidad de buscar en una base de datos acelera el proceso de compra venta, es mucho más simple, ágil y se torna en una experiencia positiva, el internet es una herramienta en la venta de vehículos.

Existen ferias de autos para comercializar autos usados en la ciudad de Quito, este lugar tiene propietarios como vendedores y comisionistas, son 7 hectáreas dedicadas para la venta libre de vehículos, la misma que funciona los sábados y está ubicada en el sector de Guamaní. Al referirse a los diferentes sectores destinados para esta actividad, en el artículo publicado en La Hora se menciona que “El primer registro de venta de vehículos usados determinó que la comercialización de carros se realizaba en el Comité del Pueblo,

con el crecimiento poblacional del sector se trasladó a Los Granados, luego a la Oriental y por último se estableció en Quitumbe” (La Hora, 2013).

GRÁFICO N° 5

VENTAS MENSUALES DE VEHÍCULOS LIVIANOS 2011 – 2013



FUENTE: <http://www.aeade.net/web/images/stories/mayo/livianosagosto2013.JPG>

Analizando el gráfico se puede determinar las ventas mensuales de vehículos livianos ha iniciado un descenso debido a algunos factores, entre los que se puede mencionar la fijación de nuevos impuestos, el incremento de aranceles y la limitación en cuanto a la importación de los mismos.

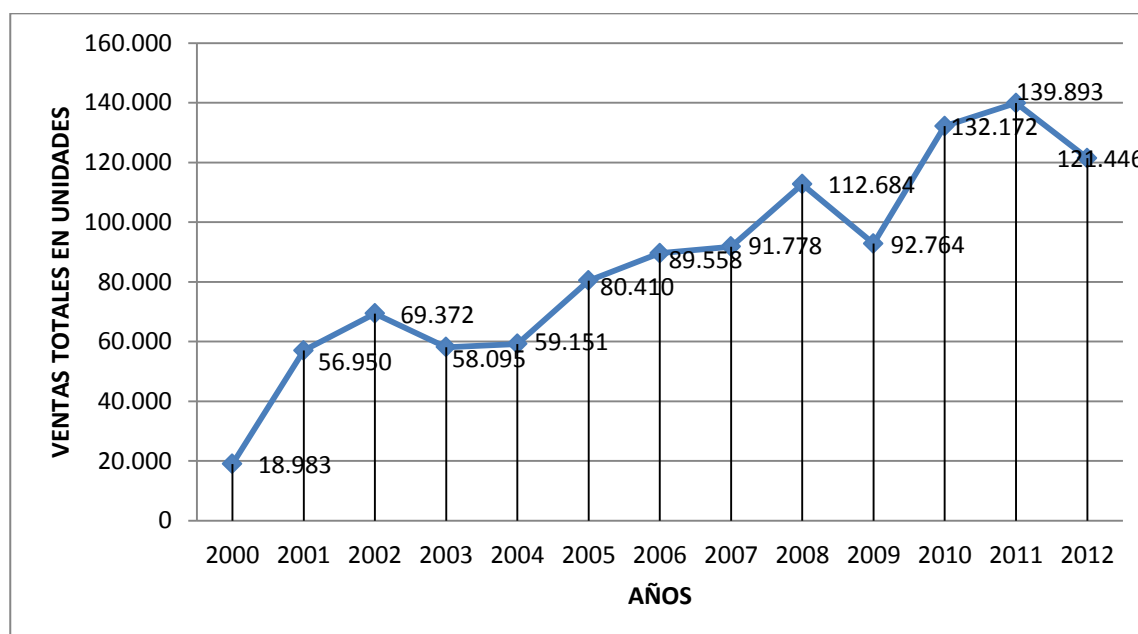
TABLA N° 6

VENTAS TOTALES DE VEHÍCULOS POR AÑOS (UNIDADES)

AÑO	VENTAS (UNIDADES)
2000	18.983
2001	56.950
2002	69.372
2003	58.095
2004	59.151
2005	80.410
2006	89.558
2007	91.778
2008	112.684
2009	92.764
2010	132.172
2011	139.893
2012	121.446

GRÁFICO N° 6

VENTAS TOTALES DE VEHÍCULOS POR AÑOS (UNIDADES)



FUENTE: AEADE. Anuario 2012

ELABORADO POR. Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

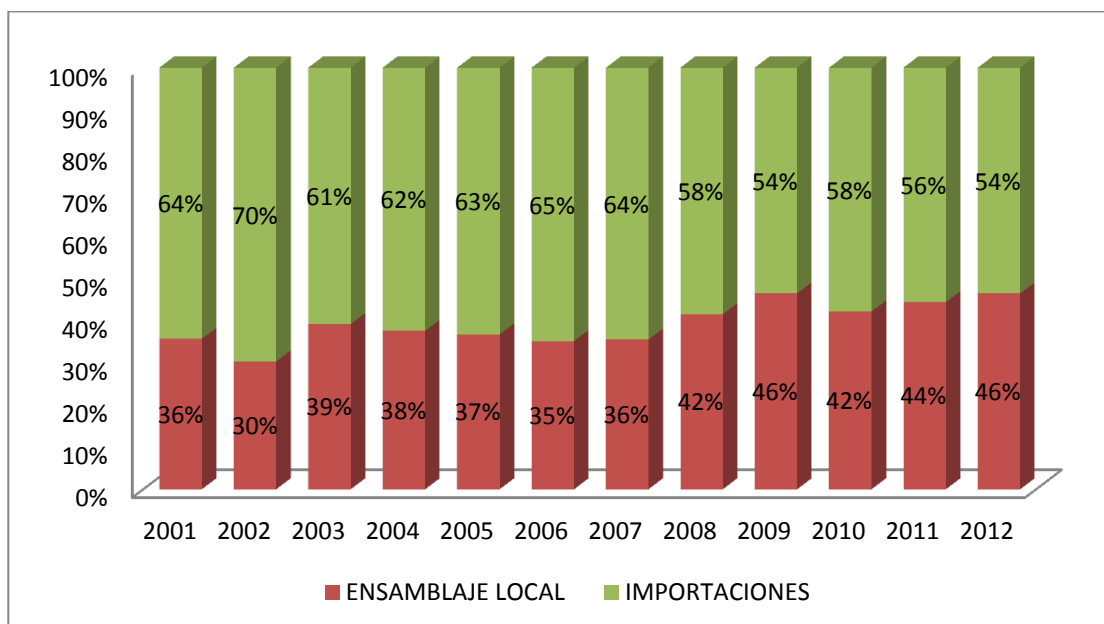
TABLA N° 7

COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS EN ECUADOR

AÑOS	ENSAMBLAJE LOCAL	%	IMPORTACIÓN	%	TOTAL
2001	20.316	36%	36.634	64%	56.950
2002	21.047	30%	48.325	70%	69.372
2003	22.768	39%	35.327	61%	58.095
2004	22.230	38%	36.921	62%	59.151
2005	29.528	37%	50.882	63%	80.410
2006	31.496	35%	58.062	65%	89.558
2007	32.591	36%	59.187	64%	91.778
2008	46.782	42%	65.902	58%	112.684
2009	43.077	46%	49.687	54%	92.764
2010	55.683	42%	76.489	58%	132.172
2011	62.053	44%	77.840	56%	139.893
2012	56.395	46%	65.051	54%	121.446

GRÁFICO N° 7

COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS EN ECUADOR



FUENTE: AEADE. Anuario 2012

ELABORADO POR. Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

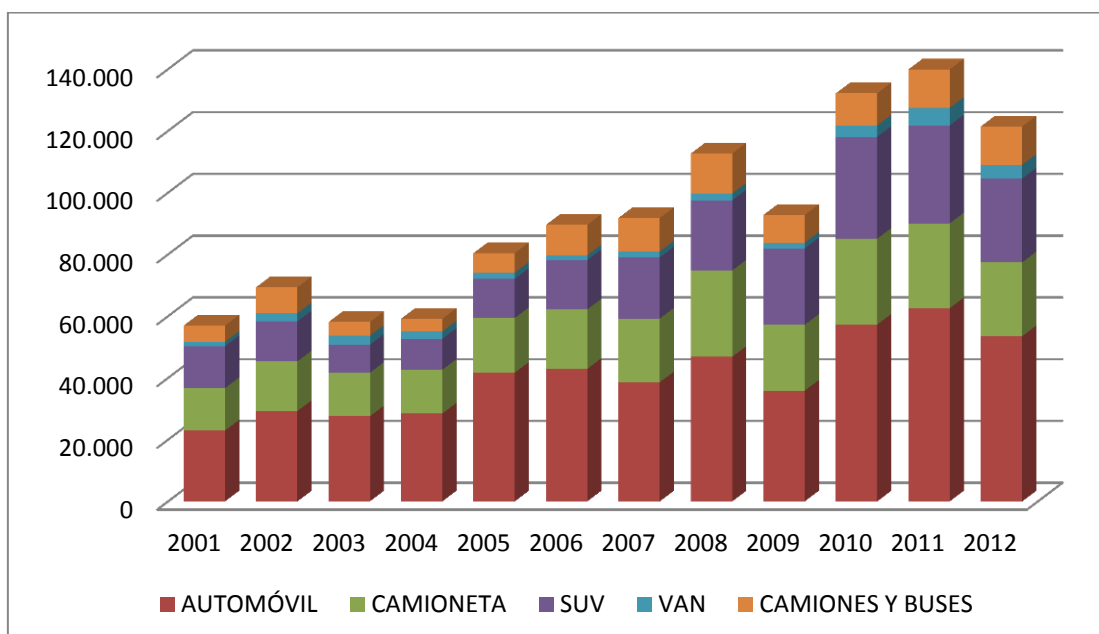
TABLA N° 8

VENTAS ANUALES POR TIPO DE VEHÍCULO

AÑO	AUTOMÓVIL	CAMIONETA	SUV	VAN	CAMIONES Y BUSES	TOTAL
2001	22.936	13.765	13.541	1.431	5.277	56.950
2002	29.296	16.103	12.910	2.664	8.399	69.372
2003	27.565	14.113	9.050	2.947	4.420	58.095
2004	28.474	14.198	10.009	2.372	4.098	59.151
2005	41.695	17.734	12.647	2.054	6.280	80.410
2006	42.932	19.251	15.968	1.563	9.844	89.558
2007	38.565	20.660	19.769	1.917	10.867	91.778
2008	46.846	27.963	22.710	2.207	12.958	112.684
2009	35.869	21.336	24.727	1.895	8.937	92.764
2010	57.278	27.808	32.972	3.702	10.412	132.172
2011	62.585	27.469	31.712	5.678	12.449	139.893
2012	53.526	23.922	27.118	4.463	12.417	121.446

GRÁFICO N° 8

VENTAS ANUALES POR TIPO DE VEHÍCULO

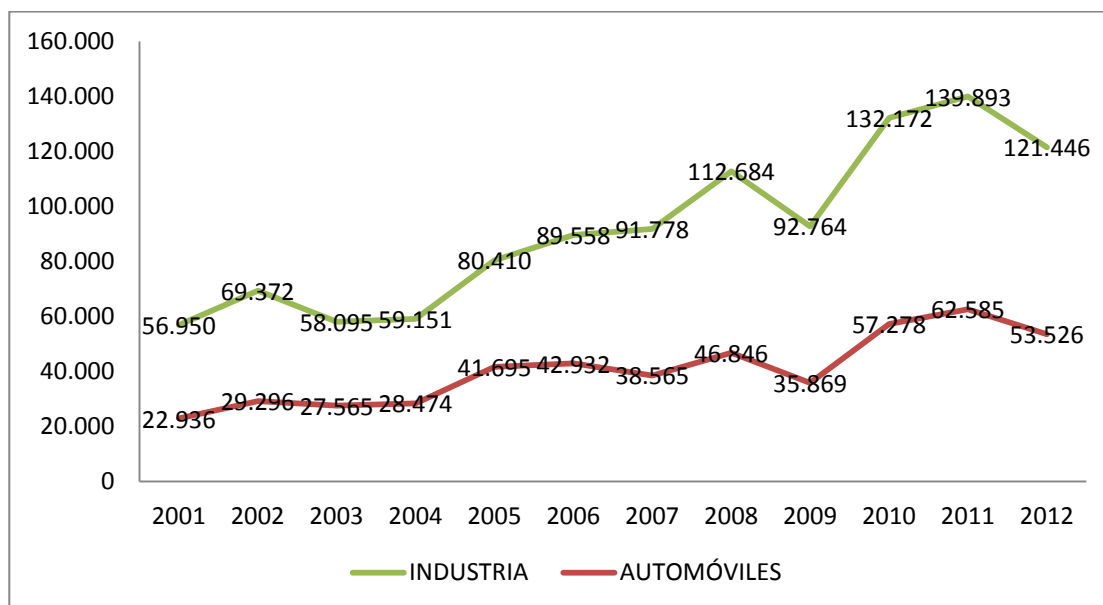


FUENTE: AEADE. Anuario 2012

ELABORADO POR. Giovanni Lucero y Verónica Manciati

GRÁFICO N° 9

TENDENCIA INDUSTRIA VS. AUTOMÓVILES

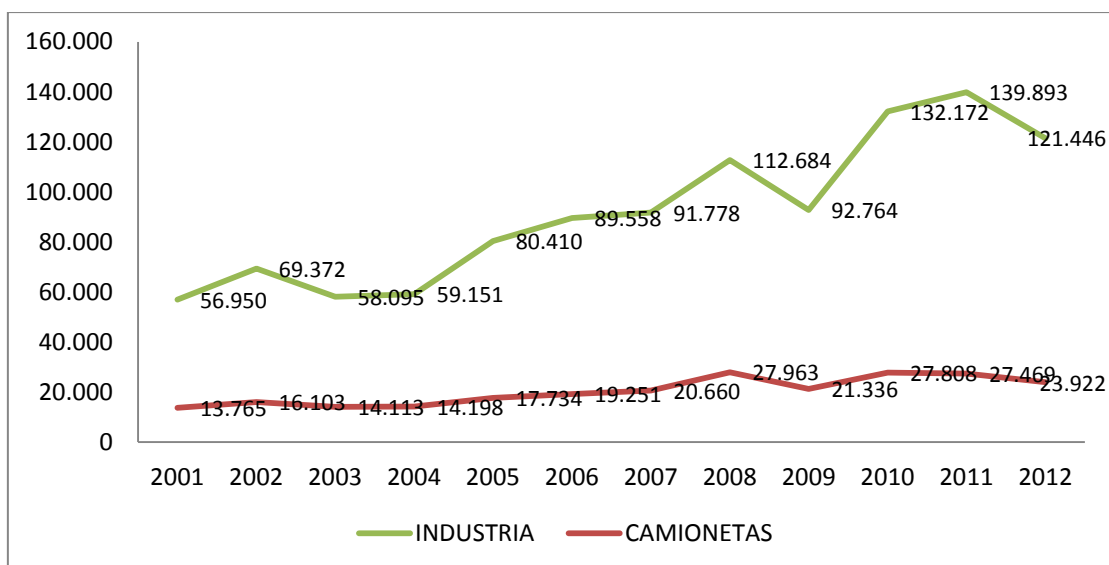


FUENTE: AEADE. Anuario 2012

ELABORADO POR. Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

GRÁFICO N° 10

TENDENCIA INDUSTRIA VS. CAMIONETAS

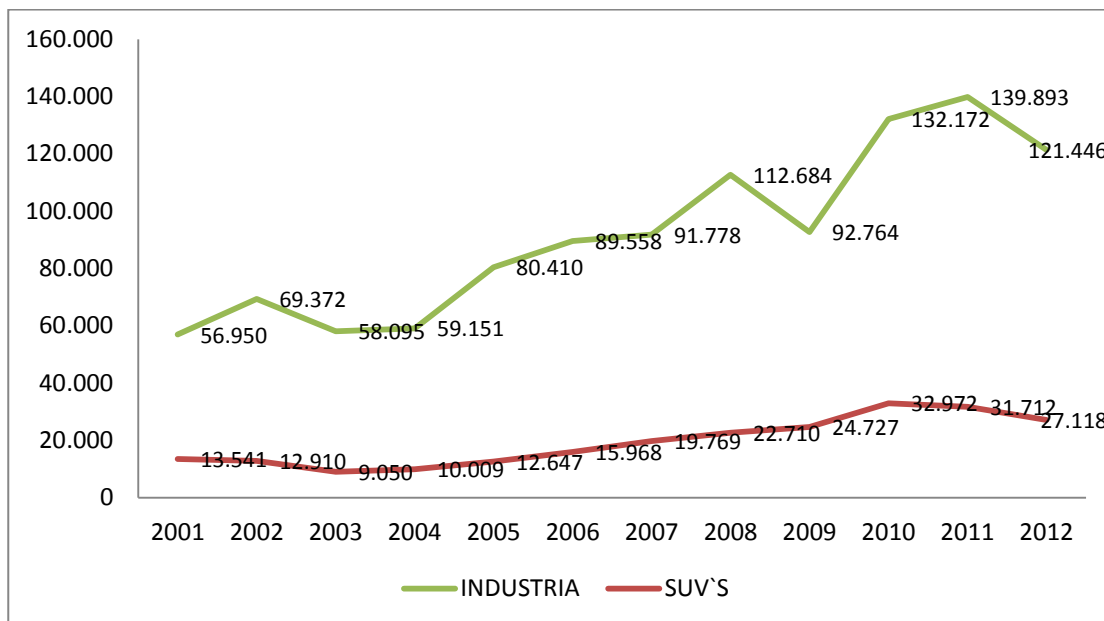


FUENTE: AEADE. Anuario 2012

ELABORADO POR. Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

GRÁFICO N° 11

TENDENCIA INDUSTRIA VS. SUV'S

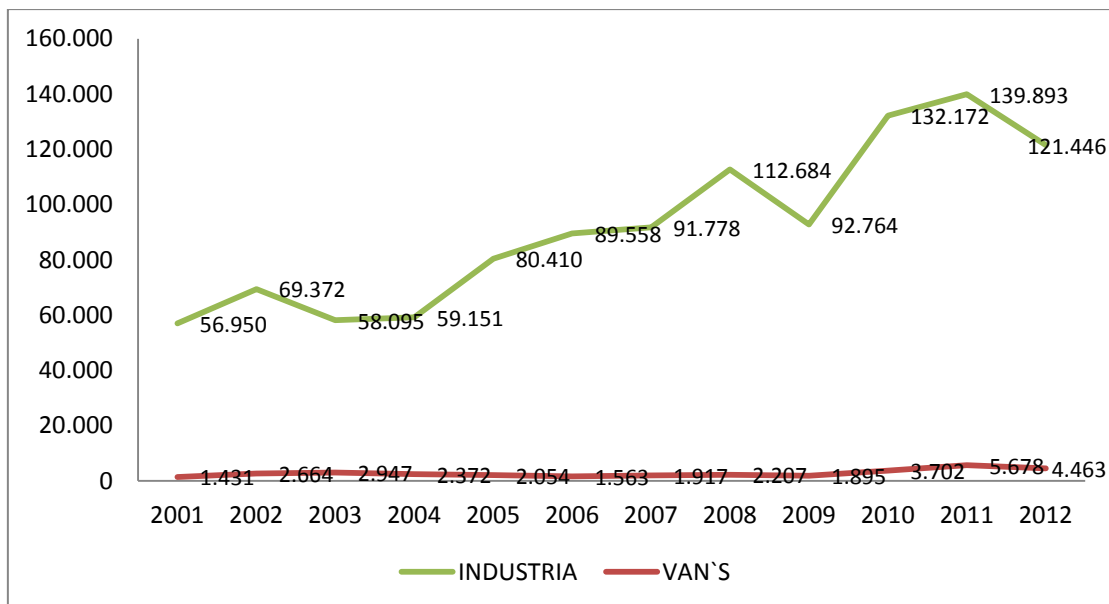


FUENTE: AEADE. Anuario 2012

ELABORADO POR. Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

GRÁFICO N° 12

TENDENCIA INDUSTRIA VS. VAN'S



FUENTE: AEADE. Anuario 2012

ELABORADO POR. Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

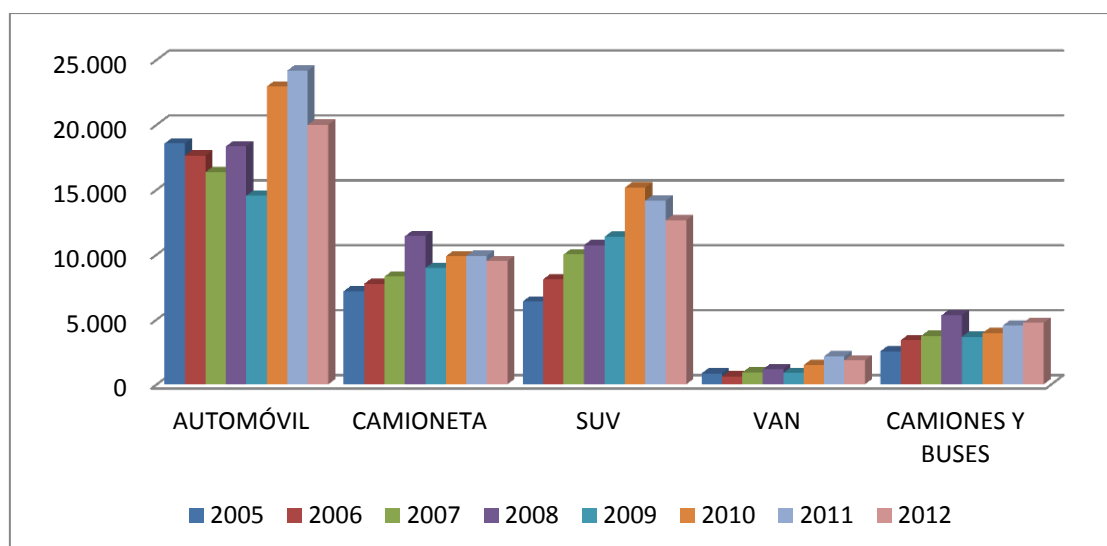
TABLA N° 9

VENTAS ANUALES POR TIPO DE VEHÍCULO - PICHINCHA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AUTOMÓVIL	18.543	17.622	16.342	18.326	14.530	22.938	24.169	19.991
CAMIONETA	7.172	7.735	8.303	11.415	8.958	9.863	9.894	9.496
SUV	6.380	8.094	10.004	10.726	11.373	15.160	14.149	12.638
VAN	843	619	926	1.160	879	1.489	2.163	1.852
CAMIONES Y BUSES	2.538	3.395	3.735	5.320	3.663	3.944	4.530	4.738
TOTAL	35.476	37.465	39.310	46.947	39.403	53.394	54.905	48.715

GRÁFICO N° 13

VENTAS ANUALES POR TIPO DE VEHÍCULO – PICHINCHA



FUENTE: AEADE. Anuario 2012

ELABORADO POR. Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

Con la información presentada en estas tablas y gráficos se puede realizar un análisis de cómo ha evolucionado o involucionado las ventas respecto de los vehículos de motor, y es en este sentido que al examinar el gráfico N° 6, se estima el sostenido crecimiento de las ventas; sin embargo se presentan tres años de decrecimiento respecto al año anterior como lo es en el año 2003 (-16,26%); 2009 (-17,94%) y el 2012 (-13,19%), en

el último año se determina que esto ha sucedido por la fijación de nuevos impuestos y aranceles.

Con respecto a la composición de las ventas en Ecuador, gráfico N° 7, se puede visualizar un comportamiento más o menos estable entre la venta de autos de ensamblaje local y los autos importados. No obstante las ventas de autos ensamblados en el país se han ido incrementando año tras año pasando de 36% en el 2001 hasta 46% en el 2012; es decir se ha incrementado 10 unidades porcentuales, lo que indica el avance de la industria nacional.

Al analizar la ventas de autos por tipo, se puede determinar que el que mayor demanda ha presentado es el de automóviles, en segundo lugar el de camionetas con 487.567 unidades entre los años 2011 hasta el 2012. En el mismo período, en segundo lugar están las camionetas con 244.322 unidades; en tercer lugar las SUV (Sport Utility Vehicle) con 233.133 unidades. Al hacer un análisis de crecimiento de las ventas en todo este período se puede mencionar que los automóviles crecieron en un 133%, las camionetas en 74%, las SUV 100%, las VAN 212% y los camiones 135%.

En los gráficos N° 9, 10, 11 y 12 se puede observar la tendencia que existe entre el comportamiento de la industria de la venta de vehículos motorizados y cada una de las líneas de productos que componen este sector. En estas gráficas se establece un comportamiento estable entre las dos series analizadas, lo que demuestra que el sector empieza a tener una conducta no constante pero sí bastante parecida inclusive en los años de decrecimiento que se mencionó anteriormente.

2.2. Análisis del Microentorno

El microentorno comprende las variables que están relacionadas con el sector empresarial y que los cambios en sus componentes afectan de manera directa en los mismos y en corto o mediano plazo.

2.1.1. Asociaciones

En este aspecto se mencionarán las asociaciones que de alguna manera regulan a las pymes en mención, puesto que están interrelacionadas en cualquier situación para el normal desenvolvimiento del sector, a continuación se mencionan las más importantes:

- a) **CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO (CCQ).**- “La Cámara de Comercio de Quito es una organización sin fines de lucro, con más de 106 años de experiencia, que busca promover el comercio dentro de una economía libre, brindando apoyo a sus socios.” (Cámara de Comercio de Quito, 2013)

La CCQ tiene importancia en este sector debido a que esta institución brinda la posibilidad de asociarse a las pymes para de esta manera acceder a beneficios entre los que se puede mencionar: asesoría en varias áreas, capacitación, créditos, arbitraje en caso de conflictos, entre otros.

MISIÓN.- “Promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país” (Cámara de Comercio de Quito, 2013).

VISIÓN.- “Ser la organización gremial más eficiente, solidaria, representativa e influyente del sector productivo del Ecuador” (Cámara de Comercio de Quito, 2013).

- b) **ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR (AEADE).**- es considerada como la principal asociación a la cual pueden afiliarse las pymes dedicadas a la venta de automóviles, de esta manera este sector empresarial se ve protegido ante los diferentes estamentos directivos y reguladores del Estado. Una de las funciones importantes de la AEADE es velar por el desarrollo y mejoramiento de sus afiliados, generar el ingreso de tecnologías novedosas para las organizaciones automotrices. En esta asociación están

registradas 117 empresas, las mismas que ofertan cerca de catorce mil puestos de trabajo. Al igual que la CCQ, esta organización brinda asesoría, capacitación, información de mercados nacionales e internacionales, apoyo para el comercio exterior, defensa gremial.

MISIÓN.- “Representar y defender estratégicamente los intereses de nuestros afiliados, promoviendo su desarrollo y sustentabilidad” (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2013).

VISIÓN.- “Ser una institución orientadora e integradora, que promueve el desarrollo del sector y del país” (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2013).

Sin embargo de lo anterior, en Quito no existe una asociación específica y legalmente conformada en que participen los dueños o gerentes de PYMES dedicadas a la venta de automóviles al por menor, puesto que la mayoría de empresas afiliadas a la AEADE son concesionarios. Según la entrevista realizada a varios propietarios de estas empresas se conoció que en algún momento se intentó formar una asociación para que participen todos los pequeños y medianos empresarios que no pertenecen a concesionarios, pero no se logró crear la asociación, lo que ha sido una debilidad para dichas empresas que se encuentran muchas veces en desventaja y a merced de los grandes empresarios, marcas o monopolios.

GRÁFICO N° 14
VARIABLES DEL MICROENTORNO



FUENTE:

[http://4.bp.blogspot.com/-](http://4.bp.blogspot.com/-9HKvpGMXejU/UK4uSp2hmJI/AAAAAAAAAYQ/82tJ56t0t6U/s1600/espec%25C3%25ADfico.png)

[9HKvpGMXejU/UK4uSp2hmJI/AAAAAAAAAYQ/82tJ56t0t6U/s1600/espec%25C3%25ADfico.png](http://4.bp.blogspot.com/-9HKvpGMXejU/UK4uSp2hmJI/AAAAAAAAAYQ/82tJ56t0t6U/s1600/espec%25C3%25ADfico.png)

Es importante conocer el microentorno donde se desarrollan las PYMES, puesto que es una ventaja para la empresa establecer estrategias para lograr más clientes y estar atentos a los embates de la competencia. También al conocer el microentorno se determina cuáles son los clientes que se buscan y el mercado objetivo a quién se quiere llegar; además sin dejar de lado a los proveedores e intermediarios que podrían convertirse en unos aliados estratégicos para las empresas estableciendo de esta manera ventajas o desventajas para la organización.

2.2.2. Perfil de los consumidores

Según los resultados entregados por el INEC al Municipio de Quito, de su VII Censo de Población y VI de Vivienda realizado en el año 2010, los resultados sobre la población de Quito indican que es de 2.239.199 habitantes, siendo la segunda ciudad más poblada del Ecuador, su crecimiento desde el 2001 hasta el 2010 es de alrededor de 400.000 personas.

En lo referente al Censo Económico del 2010 se determina que entre el 30 a 40% del total de industrias o empresas se concentran en Quito lo que genera un 30% del total de empleo en relación a todo el Ecuador. Quito ha creado en los últimos 10 años el 80% de todas las empresas existentes.

De igual manera señala el Censo Económico del INEC del año 2010 que las grandes empresas generan el 82% de ventas y las pequeñas y medianas empresas el 2%, otro dato interesante es que un 74% de empresas de Quito invierten en tecnología e investigación con la finalidad de mejorar sus procesos productivos, comerciales y/o de servicios para de esta manera hacer frente a los embates de una competencia directa cada vez más fuerte y agresiva.

El director del INEC, Byron Villacís, comenta que “no cabe duda de que la clase media se ha robustecido y uno de los factores que contribuye a la afirmación es la mejora del poder adquisitivo” (El Telégrafo, 2012), el Banco Mundial acota que el Ecuador se

encuentra en el octavo puesto en relación al resto de países de la región. La Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL) advierte que la economía ecuatoriana creció en un 8% y aumentará un 5% en el último año en caso de mantenerse la tendencia actual.

El sociólogo Herman Reyes dice que la clase media surge de la pequeña burguesía, y se consolida en la sociedad moderna, “Las personas que no tienen grandes propiedades, pero logran ahorrar, son profesionales o funcionarios están en esta categoría” (El Telégrafo, 2012).

El perfil del consumidor para las Pymes que se dedican a la comercialización de vehículos a motor al por menor, consiste en que todos tienen un conjunto de características específicas, entre las que se pueden mencionar:

- Variable geográfica: habitan en la ciudad de Quito
- Variable psicográfica: Clase social media, media alta y alta
- Motivo de compra: necesidad de movilización por vehículo propio
- Variable conductual: compra por beneficios esperados

2.2.2. Competencia

La competencia directa es la que ofrece los mismos productos o similares, por lo cual es importante conocerla y estar encabezando la lista de competidores, la diferencia en la calidad del producto, la atención a sus clientes y tener una post-venta es lo que influye en que los clientes sean fieles a la marca que se quiere poner en primer escalón. Entre las empresas dedicadas a la venta de automotores en la ciudad de Quito se tomó una muestra de todo el universo existente. Estas empresas están encasilladas en las PYMES de este estudio, sus perfiles son similares.

TABLA N° 10
PATIOS DE AUTOS MÁS RECONOCIDOS REGISTRADOS EN LA CIUDAD
QUITO AÑO 2013

(Las empresas que están con fondo de color azul son grandes concesionarias, además venden autos usados)

EMPRESA	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	IMPUESTO A LA SALIDA DE CAPITALES
Álvarez Barba S.A	404.065,44	504.623,00
Auto Delta	60.790,16	4.682,04
Auto Sierra	11,33	4,42
Automotores Quito		503,43
Automundo	332,64	
Auto Ponce	34,17	281,65
Autoshow	231,79	
Bavarianauto Cia. Ltda.	26.315,25	1.603,57
BMotors	150,64	
Braman Motors	18.231,70	12.800,00
Carrera Autos	18.019,70	136.900,86
China Motors	2.248,02	
PROAUTO Como nuevos	583.478,36	839,21
Ecua-Auto Como nuevos	263.662,59	92,42
ECUA AUTO S. A	263.662,59	92,42
Equinorte División usados	75.858,64	294.062,86
Euro Motors S.C.	23,18	
Granauto	52,64	58,13
IG Auto's	1.772,99	128,59
Interauto	19,54	
Asiauto - KIA Usados	1.140.349,24	21.263,28
Noboa Enriquez Auto	3.842,61	
PMR Autos Ecua-Wagen	1.812,26	2.295,33
Quito Motors Usados	1.839.898,44	3.658.820,89
Recordmotors	215.862,32	325212,92
Starmotors	578.691,70	1.021.652,25

FUENTE: <https://www.patiodeautos.com/patios/>
<https://declaraciones.sri.gob.ec/consultas-renta-internet/inicio.jsf>

Entrevista a los Propietarios de los Patios de Autos

ELABORADO POR. Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

✓ **Estrategias de las Principales Empresas**

- Imagen de Marca de Calidad
- Posicionamiento exitoso y de largo plazo
- Buenos niveles de recordación
- Trabajan en el desarrollo de estrategias para mantener sus clientes
- Inversión en Publicidad
- Uso de Tecnología
- Gama de Productos
- Talleres para post-venta
- Inversión en actualización de mano de obra
- Cultura organizacional (costumbres, creencias, tradiciones, valores)
- Control de Calidad

2.2.3. Sustitutos

Cabe mencionar que estas empresas y sus clientes no tienen interés en utilizar productos sustitutos; por cuanto aparte de los patios de autos solamente existen los concesionarios, y éstos venden vehículos nuevos y a precios más elevados; y las ferias de autos, en las cuales no existen garantías suficientes para la persona que va a adquirir un vehículo; es decir, el cliente que desee comprar autos usados y que exija garantía, puede asistir solamente a los patios de autos.

2.2.4. Nuevos entrantes

Este tipo de negocios ha crecido vertiginosamente en los últimos años y más debido a las nuevas condiciones del mercado, en este sentido el Alcalde Augusto Barrera expresa que “en el año 1990 existían alrededor de 500 millones de automotores en todo el mundo, esta cifra se ha incrementado a 900 millones, de los cuales 450 mil se encuentran en la ciudad de Quito, la cual concentra el 45% del parque automotor del país” (Patio de Autos.com, 2010)

Otro factor que ha influido para que los habitantes de Quito decidan comprar vehículos adicionales para de esta manera poder movilizarse dejando en casa el auto que

tiene restricción por el número terminal de su placa, incrementando la demanda de los mismos, es la regulación para la movilidad de los automóviles, conocida con el nombre de Pico y Placa, la que en Reglamento a la Ordenanza Metropolitana No. 0305, en la Reformatoria de la Sección IV, Capítulo IX, Título II, Libro I del Código Municipal Para el Distrito Metropolitano de Quito dice:

“El presente Reglamento establece normas a las que están sujetos los conductores y propietarios de vehículos motorizados particulares y oficiales de cualquier procedencia jurisdiccional circulen o deseen hacerlo en el Distrito Metropolitano de Quito, incluyendo las motocicletas, pudiendo aplicarse posteriormente otras medidas ampliatorias de forma progresiva para mejor cumplimiento de los objetivos” (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2010)

Sin embargo de lo expuesto en el párrafo anterior, se puede determinar que en los dos últimos años, es decir el 2012 y 2013 se presenta un decrecimiento en la venta por unidades de los vehículos tanto nuevos como usados debido al incremento en los aranceles para la importación de las partes de autos que se utilizan para el ensamblaje de los vehículos llamadas *Complete Knock Down* (CKD) entre el 5 y el 18%, lo que ha ocasionado la subida de los precios de estos productos en un 10% aproximadamente. En cambio para los autos importados el factor que más ha influido es la depreciación del dólar respecto al euro y a las monedas de los países del Asia.

2.2.5. Proveedores

Todas las PYMES poseen proveedores que son quienes brindan sus recursos materiales, financieros y humanos diariamente, estos pueden cambiar o ir rotando de acuerdo a los requerimientos de la empresa, o a las necesidades del consumidor, cambios empresariales pueden hacer que los proveedores sean cambiados y el incursión de intermediarios va a modificar el sistema de la empresa.

El actualizarse e informarse constantemente sobre los cambios en los proveedores es beneficioso para las empresas, así se puede comparar y ver los servicios que ofrecen, de manera que se logra una ventaja competitiva empresarial.

El poder de negociación con los proveedores es atractivo para toda empresa, al igual que plazos en los créditos, el poner reglas hace que se tenga mejores posibilidades de precios y servicios.

En el caso de las empresas comercializadoras de vehículos al por menor sus principales proveedores son las personas que pretenden vender sus autos y cobrar su comisión que varía entre un 3 al 5% del precio total del auto más el IVA.

Algunas empresas compran directamente los autos y consiguen un margen de ganancia mucho mayor, otras en cambio tienen como política comprar y vender a plazos otorgando créditos directos y se convierten en empresas que ganan más con el cobro de intereses que por la venta misma del automóvil.

El negocio de venta de automotores va creciendo cada día más y es muy apetecible por jóvenes emprendedores con afán de superación, claro está que es necesario siempre aplicar técnicas de Administración ya que en caso de no hacerlo estarán destinadas a su cierre y en muchas ocasiones a quiebras inevitables por malos manejos administrativos.

2.3. FODA de las pymes dedicadas a la venta de automóviles automotores al por menor en la ciudad de Quito

TABLA N° 11
FODA DEL SECTOR EMPRESARIAL (PATIOS DE AUTOS REGISTRADOS EN LA CIUDAD QUITO AÑO 2013)

	a) FORTALEZAS
	PLANIFICACIÓN
F1	La empresa tiene definido cuál es su misión y cuál es su visión
F2	Toma en cuenta necesidades y expectativas de clientes, proveedores
F3	Existen normas y procedimientos establecidos para Servicio al Cliente
F4	Existen normas y procedimientos establecidos para Compras y Ventas
F5	Existen normas y procedimientos establecidos para Manejo de reclamos
F6	Se examina el desempeño de los mencionados objetivos y se gestionan acciones correctivas para su cumplimiento
F7	Tiene en cuenta los recursos y personal de la empresa para definir objetivos
F8	Tiene en cuenta necesidades y expectativas del personal de la empresa
F9	Los objetivos y la estrategia planeados se examinan periódicamente

F10	Se analiza el progreso de la competencia
	ORGANIZACIÓN
F11	Se dispone de políticas empresariales
	DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN
F12	Concretan y priorizan los objetivos de manera democratizadora
F13	Se fijan responsables
F14	Se aplican planes de rendimiento y renovación que permitan el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos
F15	El sistema de liderazgo que se aplica es democrático - participativo
F16	Los gerentes de la empresa entienden y motivan el trabajo de los empleados y equipos y reconocen el esfuerzo realizado
F17	Fomentan la comunicación y participación del personal
F18	Los gerentes facilitan el conocimiento de la planificación y los objetivos de mejora
F19	La organización tiene relaciones de coordinación y cooperación en todos los procesos
F20	Se realizan ordinariamente reuniones de los dueños o accionistas
F21	Existe una política de incentivos para los empleados
F22	Propende al uso general de sistemas que faciliten la gestión de los procesos
F23	Fijan tareas y asignan funciones en función de las competencias de sus empleados
	CONTROL
F24	Se tiene establecido un apropiado control de personal y demás recursos
F25	Las facturas para pago siempre son aprobadas por el empleado autorizado para tal efecto
F26	Se valora sistemática y periódicamente la satisfacción de los clientes en concordancia con la empresa y la calidad del producto y servicio
F27	Las funciones del área de Caja están programadas de modo que faciliten el control interno
	COMPRAS
F28	Para realizar la compra se considera Calidad del producto
F29	Para realizar la compra se considera Precio
F30	Para realizar la compra se considera Proveedores formales
F31	Las funciones de compra están formalmente separadas de las funciones de Recepción Bodegas
F32	Para realizar la compra se considera Condiciones de venta
F33	Se aplican procedimientos para establecer que las compras tengan la mejor relación entre costo y utilidad
F34	Solicitan siempre cotizaciones de precios a los proveedores
F35	Existen procedimientos para realizar las compras
	VENTAS
F36	La empresa ofrece venta de varias líneas de productos y servicios
	FINANZAS
F37	El pago de remuneraciones al personal es oportuno
F38	Realiza un análisis apropiado de los gastos
F39	Las cuentas bancarias de la empresa son conciliadas regularmente
F40	Se calendarizan las obligaciones tributarias y se controla su cumplimiento
F41	Se elaboran estados financieros periódicamente
F42	El pago de facturas a los proveedores es oportuno
	TALENTO HUMANO
F43	Para definir políticas, Recursos Humanos toma en cuenta factores tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.
F44	Promueve acciones que impulsen la participación del personal, en acciones de mejora, y facilita autonomía para llevarlas a cabo
F45	La empresa capacita al personal antes de ejecutar cambios

F46	Se toma en cuenta el impacto de la seguridad e higiene industrial
F47	Tiene la empresa un sistema de información que observe reformas laborales
F48	La contratación del personal se la efectúa en base a conocimientos, experiencia y habilidades
F49	Tiene contratos de trabajo
F50	Evalúa el impacto que la formación tiene en el desarrollo de su labor
	b) <u>DEBILIDADES</u>
	PLANIFICACIÓN
D1	Tiene en cuenta nuevas tecnologías y modificaciones en los procesos
D2	Tiene en cuenta resultados de indicadores de gestión interna de la empresa
D3	Se establecen objetivos anuales de mejora, cuantificados y coordinados con el personal, definiéndose los responsables de su consecución, los plazos y la priorización de acciones
D4	Se implanta objetivos para mejorar la percepción de los clientes basándose en la información derivada de encuestas, exigencias y sugerencias
D5	El presupuesto de la empresa está determinado para el logro de los objetivos definidos
	ORGANIZACIÓN
D6	Se dispone de organigramas generales
D7	Los organigramas están actualizados
D8	Están precisadas las líneas de autoridad y responsabilidad
D9	Está establecido un manual de procedimientos administrativos, operativos y contables
	DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN
D10	Están definidos canales de comunicación que avalen este proceso
D11	Los gerentes de la empresa fortalecen la gestión fundada en objetivos de mejora:
D12	implanta indicadores y estándares para valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos y el desempeño del personal
	CONTROL
D13	La función de compras depende siempre del mismo cargo
D14	Las funciones de compra están formalmente separadas de las funciones de Caja - Desembolsos
D15	Las funciones de compra están formalmente separadas de las funciones de Control de Existencias
D16	Las funciones de compra están formalmente separadas funciones de Contabilidad - Cuentas a pagar
D17	Para realizar la compra se considera Historiales del proveedor
D18	Para realizar la compra se considera Plazo de entrega
D19	Para realizar la compra se considera Promociones especiales
	COMPRAS
D20	La empresa mide la eficacia (sí alcanza los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menor costo posible) en la gestión de sus procesos utilizando indicadores
D21	Las disconformidades comunicadas por los clientes, son indagadas por un empleado no relacionado con el manejo de las Ventas
D22	Se ejecuta un control post venta
D23	El archivo está organizado en función de la fecha de vencimiento
D24	Se controla el número de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes
D25	Se controla el número de quejas y peticiones generadas, procesamiento y soluciones
D26	Se controla el número de acciones correctoras emanadas de las mismas
D27	Se controla el número de sugerencias recogidas
	VENTAS
D28	El procedimiento de ventas no es el indicado para la empresa
D29	Todas las facturas que se aprueban no son contabilizadas de inmediato

D30	Las ventas con respecto al año anterior no aumentaron
D31	El número de clientes con respecto al año anterior no aumentó
	FINANZAS
D32	La empresa emplea las Normas de Información Financiera (NIF's)
D33	Se ha determinado un valor máximo a pagar en efectivo
D34	Se evita que se mezclen los ingresos de ventas con el fondo de caja chica
	TALENTO HUMANO
D35	Se ofrecen programas de formación
	c) OPORTUNIDADES
	CLIENTES
O1	Exigen seguridad en sus compras
O2	Prefieren comodidad para la compra en un sitio específico
O3	Los clientes requieren el menor tiempo posible en adquirir su vehículo
O4	La movilización es una necesidad
	PROVEEDORES
O5	Los propietarios prefieren vender sus autos por medios de patios
	COMPETENCIA
O6	Muchos patios de autos han quebrado
O7	Asociaciones para este sector empresarial
	ECONOMÍA
O8	Los indicadores macroeconómicos se han estabilizado
O9	Ingreso de Remesas
	POLÍTICA - LEGAL
O10	Pico y placa induce a comprar otros automóviles
	d) AMENAZAS
	CLIENTES
A1	Buscan precios más bajos
A2	Los clientes pueden imponer condiciones
A3	Se buscan vehículos ecológicos
A4	Los clientes buscan automóviles nuevos
	PROVEEDORES
A5	Los proveedores tienen mayor poder de negociación
A6	Falta de espacios físicos para colocar automóviles
	COMPETENCIA
A7	Existen sustitutos (para la venta) como ferias de autos, vendedores particulares, Internet, prensa
	ECONOMÍA
A8	Recesión económica
A9	Políticas bancarias
A10	Políticas comerciales
	POLÍTICA - LEGAL
A11	Existen restricciones en los cupos para importar autos
A12	Incertidumbre en las políticas de impuestos y aranceles

FUENTE: Entrevista a los Propietarios de los Patios de Autos

Encuesta a Propietarios y empleados de los Patios de Autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Estas matrices facilitan tener una visualización más clara del FODA, por cuanto permite determinar de manera cuantitativa la importancia de cada uno de los factores (fortalezas y debilidades) para la matriz EFI ; y (oportunidades y amenazas) para la matriz EFE y los escenarios que los mismos proporcionan al sector empresarial, en este caso los patios de autos.

TABLA N° 12
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) Y MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

MATRIZ EFI			
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO POND.
a) FORTALEZAS			
PLANIFICACIÓN			
F1	0,01522	3	0,05
F2	0,01522	3	0,05
F3	0,01522	3	0,05
F4	0,01218	3	0,04
F5	0,01218	3	0,04
F6	0,01218	3	0,04
F7	0,01370	3	0,04
F8	0,01065	3	0,03
F9	0,00913	4	0,04
F10	0,00913	3	0,03
ORGANIZACIÓN			
F11	0,01370	3	0,04
DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN			
F12	0,01218	3	0,04
F13	0,01522	3	0,05
F14	0,00913	3	0,03
F15	0,01218	3	0,04
F16	0,01370	3	0,04
F17	0,01218	3	0,04
F18	0,01065	3	0,03

F19	0,01218	3	0,04
F20	0,00913	3	0,03
F21	0,01218	4	0,05
F22	0,01065	3	0,03
F23	0,01218	3	0,04
CONTROL			
F24	0,01522	3	0,05
F25	0,01065	3	0,03
F26	0,01218	3	0,04
F27	0,00761	3	0,02
COMPRAS			
F28	0,01522	4	0,06
F29	0,01218	4	0,05
F30	0,01522	3	0,05
F31	0,00913	3	0,03
F32	0,00913	3	0,03
F33	0,01218	3	0,04
F34	0,01065	4	0,04
F35	0,01218	3	0,04
VENTAS			
F36	0,01522	3	0,05
FINANZAS			
F37	0,01218	3	0,04
F38	0,01522	3	0,05
F39	0,01218	3	0,04
F40	0,01522	4	0,06
F41	0,01065	4	0,04
F42	0,01218	3	0,04
TALENTO HUMANO			
F43	0,01218	3	0,04
F44	0,01065	3	0,03
F45	0,01370	3	0,04
F46	0,01218	3	0,04
F47	0,00761	3	0,02
F48	0,01522	3	0,05
F49	0,01218	4	0,05
F50	0,00913	3	0,03
	0,00000		0,00
b) DEBILIDADES			
PLANIFICACIÓN			
D1	0,00913	1	0,01
D2	0,01218	1	0,01

D3	0,01370	1	0,01
D4	0,01522	2	0,03
D5	0,01522	2	0,03
ORGANIZACIÓN			
D6	0,01522	1	0,02
D7	0,00913	2	0,02
D8	0,01370	1	0,01
D9	0,01522	1	0,02
DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN			
D10	0,01218	1	0,01
D11	0,01218	2	0,02
D12	0,01065	1	0,01
CONTROL			
D13	0,00913	2	0,02
D14	0,00761	1	0,01
D15	0,01218	2	0,02
D16	0,00761	2	0,02
D17	0,00609	2	0,01
D18	0,00761	2	0,02
D19	0,00304	2	0,01
COMPRAS			
D20	0,01218	1	0,01
D21	0,00913	1	0,01
D22	0,01218	1	0,01
D23	0,00761	2	0,02
D24	0,01522	1	0,02
D25	0,01370	1	0,01
D26	0,01370	1	0,01
D27	0,00913	1	0,01
VENTAS			
D28	0,01522	2	0,03
D29	0,00761	2	0,02
D30	0,01522	2	0,03
D31	0,01522	2	0,03
FINANZAS			
D32	0,01218	1	0,01
D33	0,00609	2	0,01
D34	0,00913	1	0,01
TALENTO HUMANO			
D35	0,01218	1	0,01
TOTAL	1,00000		2,48

MATRIZ EFE			
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
c) OPORTUNIDADES			
CLIENTES			
O1	0,05882	4	0,24
O2	0,03529	3	0,11
O3	0,04706	4	0,19
O4	0,05882	4	0,24
PROVEEDORES			
O5	0,05882	4	0,24
COMPETENCIA			0,00
O6	0,04118	4	0,16
O7	0,03529	3	0,11
ECONOMÍA			
O8	0,03529	3	0,11
O9	0,04118	3	0,12
POLÍTICA - LEGAL			
O10	0,04118	3	0,12
d) AMENAZAS			
CLIENTES			
A1	0,05882	3	0,18
A2	0,04706	2	0,09
A3	0,02941	1	0,03
A4	0,04706	1	0,05
PROVEEDORES			
A5	0,04706	2	0,09
A6	0,02353	2	0,05
COMPETENCIA			
A7	0,05882	2	0,12
ECONOMÍA			
A8	0,04706	1	0,05
A9	0,05294	3	0,16
A10	0,04706	2	0,09
POLÍTICA - LEGAL			
A11	0,04118	2	0,08
A12	0,04706	3	0,14
TOTAL	1,00000		2,75

FUENTE: Entrevista a los Propietarios de los Patios de Autos

Encuesta a Propietarios y empleados de los Patios de Autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

Los resultados que se determinan en la Matriz EFI, determinan que el sector empresarial presenta una serie de dificultades al momento de administrar sus negocios, lo que se deriva en problemas en la gestión y en los resultados de los mencionados procesos. El resultado total de la matriz (2,48/4) demuestra lo expuesto al estar por debajo del promedio que es de 2,5 puntos.

Por otro lado, la Matriz EFE presenta un escenario alentador; es decir ofrece al sector empresarial que se dedica a la venta de vehículos en los llamados patios de autos una serie de oportunidades que pueden ser aprovechadas si las empresas corrigen sus debilidades y potencian sus fortalezas; así mismo denotan amenazas que pueden ser evitadas al manejar estrategias adecuadas. El resultado de la matriz sostiene lo descrito, por cuanto alcanza un valor de (2,75/4); es decir se encuentra por sobre el promedio.

2.5. Políticas Empresariales

Las políticas que manejan las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de automotores al por menor es crear, planificar, definir planes de acción, organizar dirigir y controlar en busca de objetivos reales.

Como política de estas empresas se puede anotar que sus propietarios buscan siempre brindar calidad a sus clientes y es su estrategia, el tener políticas empresariales claras que ayuden a evitar criterios erróneos de clientes o de empleados que vienen a ser totalmente diferentes a las normas preestablecidas, pueden provocar problemas sobre mal entendidos o supuestos que a la final traerán a la empresa grandes inconvenientes.

La política empresarial está ajustada a las necesidades propias de cada PYME, pero todas coinciden en la satisfacción de sus clientes, buscan credibilidad en el medio y poseen recursos para una administración correcta en función de mantenerse activos en el mercado y mantener a sus clientes como un activo empresarial.

La Imagen Empresarial es una de las Políticas usadas por las empresas dedicadas a la venta de vehículos, para éstas empresas, el distinguirse y marcar la diferencia es predominante en su labor diaria, el manejarse con identidad propia es la base de su éxito.

Cada empresa maneja sus propias políticas de acuerdo a sus requerimientos, las mismas reflejan la personalidad de la empresa, también las políticas que tengan con respecto a sus clientes son importantes por ejemplo la garantía que puedan ofrecer, su seguimiento en post-venta, su manejo con talleres o repuestos, en importaciones tanto de automóviles como en accesorios o repuestos, también políticas en cuanto a sus talleres, mantenimientos, por lo general nacen de la experiencia y las necesidades que se presenten en el día a día, siempre tienen que ser herramientas que faciliten su trabajo e incrementen su sostenibilidad, es imprescindible que las políticas sean claras y mucho mejor escritas que estén a la mano de todos los empleados para que no se creen errores.

La importancia de las políticas empresariales radica en el desarrollo de las siguientes condiciones:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejarlos tomar decisiones.
- Evita la pérdida de tiempo a los gerentes al hacerles consultas innecesarias
- Ayudan a lograr los objetivos de la empresa.
- Las decisiones son uniformes y brindan estabilidad a quien las toma.
- El personal ya tiene un manual donde basar sus operaciones.
- Nuevos empleados pueden tener fácil acceso y ayudan a su entrenamiento.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS PYMES Y SU RELACIÓN CON EL SOSTENIMIENTO Y EL POSICIONAMIENTO (PERÍODO 2008 – 2012)

Es imperante conocer la influencia que se puede generar a partir de la correcta aplicación del proceso administrativo en las empresas dedicadas a la venta al por menor de vehículos automotores en la ciudad de Quito, puesto que este es un factor determinante para medir el éxito o fracaso de las organizaciones.

En este sentido, se procedió a desarrollar un estudio bastante profundo respecto a los factores del proceso administrativo que son aplicados y cuáles no lo son en las Pymes de este sector empresarial de la ciudad.

3.1. Diseño de la investigación

Con respecto al diseño de investigación se puede mencionar que es la estructura que determinará el mecanismo que servirá de base para la ejecución del proyecto, en este se puntualizará los tipos, métodos, técnicas y las fuentes de investigación que se utilizarán para resolver el problema de investigación formulado, es decir la relación entre el proceso administrativo y el sostenimiento y el posicionamiento de las pymes que pertenecen a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) G50100002. Cabe mencionar que este diseño es estructurado propiamente para este caso en particular ya que no existe un modelo estandarizado.

3.1.1. Pregunta de investigación

Esta pregunta será la que sirva de guía durante el proceso, para de esta manera identificar el objetivo, los tipos, métodos y técnicas de investigación que se deberán aplicar para llegar a la determinación de unos resultados adecuados. En tal sentido la pregunta será la siguiente:

“Cuál es la relación que existe entre la aplicación del proceso administrativo en las pymes dedicadas a la venta al por menor de vehículos automotores en la ciudad de Quito y su sostenimiento y posicionamiento en el mercado”

3.1.2. Objetivo de la investigación

El objetivo que se pretende alcanzar con la aplicación de este proceso investigativo, consiste en:

“Determinar la relación que existe entre la aplicación del proceso administrativo en las pymes de la ciudad de Quito dedicadas a la venta al por menor de vehículos automotores y su sostenibilidad y posicionamiento en el mercado”

3.1.3. Tipos de estudio de investigación

Las pymes son una posibilidad de mejorar las condiciones socioeconómicas de la población de cualquier país; sin embargo cabe mencionar que, en la ciudad de Quito, no se han desarrollado estudios suficientes de diagnóstico respecto a este tema. En virtud de este se desarrollará investigación **exploratoria** para que mediante esta se pueda identificar todas las variables con las que se relaciona este tipo de empresas en cuestión, como es el caso de la planificación, organización, dirección y control.

Para complementar los resultados que se obtendrán con la aplicación del tipo de investigación exploratoria, es menester aplicar la **descriptiva**, logrando de esta forma establecer la representación exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que están relacionadas con el sujeto de estudio, en este caso las pymes, además para conocer quién, dónde, cuándo, cómo y por qué de los resultados de operación de los pequeños y medianos negocios.

Toda esta información que se obtendrá de la investigación expuesta, se la deberá presentar con datos **cualitativos y cuantitativos** ya que es necesario determinar frecuencias, medias, medianas, modas y otras medidas de tendencia central y de ser necesarias otras

variables estadísticas para entender el real comportamiento en la buena o mala gestión de las pymes y su sostenimiento y posicionamiento en el sector empresarial.

3.1.4. Métodos de investigación

El método que se acomoda más al tipo de investigación que se propone en este caso será el **analítico**, por cuanto se debe descomponer a la empresa en todas sus partes, es decir cada uno de los componentes del proceso administrativo, para observar las causas, la naturaleza y los efectos y de esta manera entender el comportamiento de cada una de ellas y la influencia en su sobrevivencia o desaparición. Este método permitirá conocer más del objeto de estudio (pymes) con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas relaciones que serán de mucha utilidad para el sector económico - empresarial.

También se aplicará el método **inductivo**, en razón de que se debe partir desde lo particular para inferir a comportamientos generales; es decir, se realizará el estudio de las pymes dedicadas a la venta al por menor de vehículos automotores de manera individual para de esta modo determinar un comportamiento por categorías de resultados.

3.1.5. Técnicas de investigación

Por otra parte, las técnicas que se utilizarán en este caso son: la **entrevista** a los propietarios de las pymes que han tenido éxito en el mercado, así como también a personas que en algún momento emprendieron en esta área y que por diferentes motivos han fracasado.

De la misma manera, también es necesario aplicar **encuestas**, a los dueños de los pequeños y medianos negocios o a sus empleados para tener una visión más específica de la percepción que tienen, cada uno desde su óptica, en referencia al sujeto de estudio. Esta información obtenida será procesada mediante la utilización de la herramienta Excel.

3.1.6. Fuentes de recolección de datos

Las fuentes de recolección de datos que se utilizarán para posteriormente procesar la serán: *fuentes secundarias*, puesto que es absolutamente necesario acudir a información ya existente para conocer y entender el tema de investigación. Entre las fuentes a las que se recurrirá están libros especializados en Investigación Científica, Gestión de pequeñas y medianas empresas, Investigación de Mercados, entre otros. Además, se aprovechará la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en cuanto al Censo Económico; de la Superintendencia de Compañías que proporciona datos referentes a las pymes; y a datos de gestión, económicos y financieros proporcionados por las propias pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, la información más valiosa será la que se obtenga a través de las *fuentes primarias*, ya que esta se ajustará a las necesidades propias de la presente investigación y se la obtendrá mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a los públicos directamente involucrados.

3.1.7. Determinación del universo muestral

El universo con el que se va a trabajar para determinar las relaciones propuestas comprenden los patios de autos ubicados geográficamente en la ciudad de Quito, los mismos que ascienden a un número de 114 empresas que venden vehículos automotores al por menor, según datos proporcionados por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

3.1.8. Tamaño muestral

Para determinar el número de encuestas que se tienen que realizar para obtener una información confiable por parte de los propietarios y trabajadores de los patios de autos de la ciudad de Quito, se aplicará la fórmula para universos finitos, la misma que arrojará como resultado el número total de personas a las que se debe encuestar. Los datos que se utilizarán en este caso en específico son:

TABLA N° 12
DATOS PARA CALCULAR LA MUESTRA

Para realizar el trabajo de investigación se cuenta con información del mercado, la misma que se la aplicará en base a los siguientes parámetros:

Variable	Significado	Valor	Observaciones
N patios	Universo	114	Total de patios de autos en la ciudad de Quito
p	Variabilidad positiva	0,50	Debido a que solo existen dos respuestas posibles en general, si y no, además se realizó una pre encuesta que decía si conocen acerca de los procesos administrativos y el 51% dijeron que si, mientras que el 49% dijeron que no.
q	Variabilidad negativa	0,50	Por lo mismo que el caso de “p”
Z ²	Nivel de confianza y se lo determina de la tabla de valores Z	1,96	
e ²	Error de estimación máximo esperado	10%	Debido a que los propietarios tratan de ocultar las falencias de su gestión en las empresas

ELABORADO POR: Giovanny Lucero y Verónica Manciatí

La fórmula para poblaciones finitas es:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2 (N - 1) + p * q * Z^2}$$

$$n = \frac{114 * 0,50 * 0,50 * 1,96^2}{0,10^2 (114 - 1) + 0,50 * 0,50 * 1,96^2}$$

n = 52 encuestas a propietarios o empleados de patios de autos

3.1.9. Diseño del cuestionario

Como se mencionó anteriormente se van a realizar una encuesta por lo que es necesario estructurar un tipo de cuestionario concreto y preciso, la misma estará dirigido a los propietarios o empleados de los patios de autos (ver Anexo N° 1).

Es importante especificar que en este tipo de cuestionario se decidió aplicar preguntas cerradas cuyas respuestas permiten al encuestado calificar de uno a cuatro cada una de los ítems investigados, esto debido a que la encuesta era bastante extensa y se requería cotejar con la información obtenida en las entrevistas.

Las preguntas que se utilizaron están enfocadas a la generación de una idea clara y completa acerca de la utilización del proceso administrativo en las pymes, por lo que se abarcó cada una de las etapas del proceso y de las áreas operativas más importantes de las empresas en cuestión.

3.2. Análisis y tratamiento de la información

En este apartado de la tesis se procede a realizar un análisis bastante pormenorizado de los resultados provenientes de las diferentes herramientas de recolección de información que se aplicaron para tal efecto, como es el caso de las entrevistas y encuestas.

3.2.1. Análisis de las entrevistas

En primer lugar se procede a realizar un análisis de las entrevistas que se realizó tanto a los empresarios de las empresas (patios de autos) que aún están en el mercado y en segundo lugar a los empresarios de los negocios de este sector que por alguna razón tuvieron que cerrar, es decir que ya no están en el mercado.

✓ Análisis de las entrevistas a los empresarios de patios de autos que se mantienen en el mercado

Se determinó la necesidad de obtener información acerca del funcionamiento de las empresas que se dedican a la comercialización al por menor de vehículos que nos pueden

proporcionar los propietarios de las mismas; puesto que son ellos quienes tienen un conocimiento de la aplicación del proceso administrativo y de cómo este influye en su sostenimiento y posicionamiento en el mercado.

Para este efecto se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas, las cuales se las aplicó a tres ejecutivos de este sector empresarial. Los mencionados empresarios son: Pablo Carrera, Presidente de Carrera Autos; Alexei Pineda, Gerente de ventas de Bavarian Autos y Esteban Sevilla, propietario de Sevilla Autos y Accesorios en la que se obtuvo la siguiente información mediante un análisis general:

- a) ¿Cuál es su nombre y cargo? y ¿Cuánto tiempo tiene su empresa en el mercado?
- b) ¿Cuál es la realidad de este sector empresarial en la actualidad?
- c) ¿Cuál es su criterio respecto a la aplicación del proceso administrativo en su empresa?
- d) ¿Cuáles son los factores del proceso administrativo que considera que se aplican en su empresa?
- e) ¿De los factores anteriores cuáles considera que son más influyentes en su empresa para mantenerse en el mercado?
- f) ¿Qué estrategias ha desarrollado en su empresa para lograr posicionamiento?
- g) ¿Cuál cree usted que es la percepción que tienen los clientes respecto a su empresa?
- h) ¿Considera usted que la aplicación del proceso administrativo tiene influencia para que su empresa se mantenga y se haya posicionado en el mercado sí o no? y ¿por qué?
- i) ¿Si pudiera medir el crecimiento o decrecimiento de su empresa en el mercado en términos porcentuales de ventas cómo lo evaluaría? Como base tome cuatro años atrás
Crecimiento o decrecimiento año 2008
Crecimiento o decrecimiento año 2009
Crecimiento o decrecimiento año 2010
Crecimiento o decrecimiento año 2011
Crecimiento o decrecimiento año 2012
- j) ¿Cree que el crecimiento o decrecimiento desde el año 2008 hasta el 2012 se deba a la aplicación del proceso administrativo o algún otro factor? En caso de ser otro ¿Cuál? y por ¿Por qué?
- k) ¿Usted planifica? ¿Cómo?

- l) ¿Usted organiza? ¿Cómo?
- m) ¿Usted dirige? ¿Cómo?
- n) ¿Usted controla? ¿Cómo?

TABLA N° 13
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS DE PATIOS DE AUTOS QUE
SE MANTIENEN EN EL MERCADO

	EMPRESARIO 1	EMPRESARIO 2	EMPRESARIO 3
a	Alexei Pineda Gerente de Ventas 14 años	Pablo Carrera Presidente 25 años	Esteban Sevilla Gerente 7 años
b	Complicada debido a los impuestos nuevos	Decreciendo y restricción en importaciones que afecta al mercado y también altos aranceles	Hace unos años entro en una etapa de decrecimiento, sin embargo en la actualidad está tendiendo a estabilizarse
c	Es bastante buena, pero tiene ciertas fallas	Positivo y es muy útil para la consecución de resultados fijados	Es una herramienta fundamental para el éxito de cualquier organización
d	Organización administrativa. Planificación y toma de decisiones. Control permanente	Planificación para tener objetivos y metas claros, luego con esto se debe organizar el proceso y al implementar verificar que se trabaje de manera correcta para lograr lo planificado.	Considero que la fijación de objetivos y la forma en que se debe trabajar para cumplirlo Asignación de funciones Buenos sistemas de comunicación Control permanente de todos los procesos
e	Toma de decisiones	Todos los factores son importantes pero considero que lo que más pesa es lograr los resultados que permitan mantenerse en el mercado para esto se debe priorizar la planificación	Tener muy claro los objetivos y cómo cumplirlos y las metas que se deben alcanzar

f	Satisfacción de los clientes. Generando una percepción de una imagen de empresa seria y bien estructurada. Publicidad	Búsqueda de satisfacción de las necesidades del mercado, además de un servicio personalizado	Aún tenemos muy poco tiempo en el mercado, pero vendemos porque nuestros clientes nos refieren a otras personas y esto se ha podido desarrollar puesto que tenemos procesos perfectamente definidos
g	Imagen de confianza	Positiva, seriedad y cumplimiento como características y que tenemos la capacidad de reacción ante los problemas	Una imagen positiva, ya que siempre hemos solucionado todos los problemas de los clientes en base a una estructura empresarial perfectamente definida
h	Si, puesto que con una buena administración cualquier empresa puede salir adelante	Sí, porque es importante tener objetivos claros y buscar la manera de cumplirlos mediante un proceso adecuado y revisar permanentemente los cambios que suceden dentro y fuera del negocio, si no se aplica esto no se puede mantener una posición en el mercado	Considero que si, puesto que al indagar en los clientes el por qué de su preferencia hacia nosotros, nos han mencionado que frente a otros patios de autos, este tiene una estructura administrativa muy bien definida
i.1	10%	8%	5%
i.2	25%	17%	12%
i.3	15%	10%	20%
i.4	8%	- 5%	5%
i.5	11%	10%	8%
j	Aplicación del proceso administrativo, y el decrecimiento por el incremento de los precios de	A pesar de que existen problemas por los cambios en la política comercial del país que han ocasionado	El crecimiento en menor proporción es debido a aranceles variantes, precios altos de los autos, cupos

	los autos	decrecimiento, pero poco a poco se está saliendo adelante en este negocio debido a que disponemos de procesos administrativos y planes de contingencia	restrictivos para importaciones
k	Mediante investigación de mercados y la fijación de objetivos y metas	En base a resultados anteriores y cambios en las preferencias del mercado	Si, lo más importante es definir el objetivo y los procedimientos para poder cumplirlos
l	Según lo planificado y asignando responsabilidades y funciones a todos los empleados	Si, delegando responsabilidades y asignando los recursos necesarios	Si, realizando la estructura organizacional con jerarquías, funciones y manuales.
m	Evitando contratiempos en las decisiones; aplicando buenos sistemas de liderazgo, motivación y principalmente una comunicación interna y externa.	Guiando permanentemente el trabajo de cada una de las áreas de la empresa	Siendo participativo en la toma de decisiones y sabiendo motivar a los trabajadores
n	Medir si se cumplieron las metas fijadas y con retroalimentación con los clientes y empleados.	Mediante reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo y resolviendo los problemas inmediatos para que el proceso no se detenga y además se alerte de posibles problemas que se evidencian	Si, mediante una retroalimentación permanente y aplicando acciones correctivas

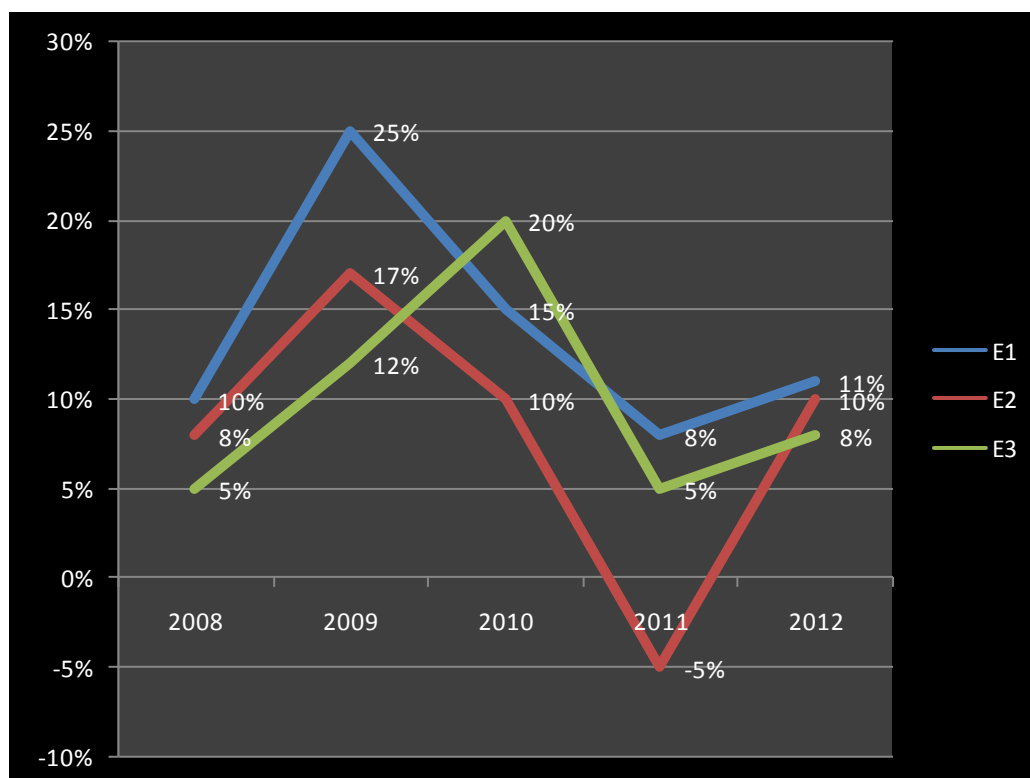
FUENTE: Entrevistas a empresarios que permanecen en el mercado

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatí

TABLA N° 14
CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO DE VENTAS DE LOS PATIOS DE
AUTOS QUE SE MANTIENEN EN EL MERCADO (2008 – 2012)

	E1	E2	E3
2008	10%	8%	5%
2009	25%	17%	12%
2010	15%	10%	20%
2011	8%	-5%	5%
2012	11%	10%	8%

GRÁFICO N° 15
CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO DE VENTAS DE LOS PATIOS DE
AUTOS QUE SE MANTIENEN EN EL MERCADO (2008 – 2012)



FUENTE: Entrevistas a empresarios de patios de autos que se mantienen en el mercado

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

✓ **Análisis de las entrevistas a los empresarios que se han salido del mercado**

Así como se hace imprescindible determinar las condiciones que favorecen el éxito de una empresa en el mercado; por otro lado, también es menester establecer las razones que derivaron en la quiebra de una empresa o que le ocasionaron conflictos competitivos. Por este motivo se realizó la entrevista a los ex propietarios de las empresas IG Autos (Iván González) que cerró en el año 2011, y Concesionario A1 (Alejandro Oquendo) que cerró en el año 2012. Las preguntas que se aplicaron son las que a continuación se determinan y analizan:

- a) ¿Cuál es su nombre y cargo?; ¿Cuánto tiempo estuvo su empresa en el mercado? y ¿en qué año cerró?
- b) ¿Cuáles son los principales factores del proceso administrativo que considera que se aplicaron en su empresa?
- c) ¿Cuáles son los principales factores del proceso administrativo que considera que no se aplicaron en su empresa?
- d) ¿De los factores anteriores (literal c) cuáles considera que fueron más influyentes en su empresa para ocasionar su cierre?
- e) ¿Qué estrategias desarrolló en su empresa para lograr posicionamiento o una ventaja competitiva?
- f) ¿Cuál cree usted que es la percepción que tenían los clientes respecto a su empresa mientras estaba en el mercado?
- g) ¿Si pudiera medir el crecimiento o decrecimiento en ventas de su empresa en el mercado en términos porcentuales cómo lo evaluaría? Como base tome cuatro años atrás desde que cerró
Crecimiento o Decrecimiento año 1
Crecimiento o Decrecimiento año 2
Crecimiento o Decrecimiento año 3
Crecimiento o Decrecimiento año 4
Crecimiento o decrecimiento año 5
- h) ¿Cree que el decrecimiento de las ventas de su empresa se debió a la falta de aplicación del proceso administrativo o algún otro factor? En caso de ser otro ¿Cuál? y por ¿Por qué?

- i) ¿Usted planificaba? ¿Cómo?
- j) ¿Usted organizaba? ¿Cómo?
- k) ¿Usted dirigía? ¿Cómo?
- l) ¿Usted controlaba? ¿Cómo?

TABLA N° 15
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EMPRESARIOS DE PATIOS DE AUTOS QUE
HAN SALIDO DEL MERCADO

	EMPRESARIO 1	EMPRESARIO 2
a	Iván González Gerente IG Autos 7 años 2011	Alejandro Oquendo Gerente Concesionario A1 5 años 2012
b	Los únicos factores del proceso que se aplicó en la empresa es la definición del objetivo y de las metas, así como también el proceso de ventas y el control de su cumplimiento	Se aplicaron definición de objetivos, asignación de funciones y control
c	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considero que hizo falta definir los procedimientos para todas las áreas más importantes. 2. Diagnosticar el mercado 3. Establecer responsables para las funciones y asignar funciones de acuerdo a las competencias 4. Buen sistema de comunicación y motivación 5. Elaboración y control de presupuestos 6. Definir los procesos en base a las necesidades y expectativas del 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos y metas 2. Procesos de la empresa apegados a la realidad empresarial, es decir que se puedan aplicar 3. Procesos de aplicabilidad para las funciones más importantes de la empresa 4. Asignación de presupuestos para cada área 5. Políticas, reglamentos 6. Asignación de funciones y responsabilidad 7. Falta de sistemas de comunicación

	mercado 7. Hacer seguimiento de la satisfacción de clientes para aplicar correctivos 8. Sistemas de control adecuados y permanentes 9. No mezclar las finanzas de la empresa con las finanzas familiares	8. Falta de un estilo de liderazgo definido por parte del gerente 9. Controlar que las metas se vayan cumpliendo de manera programada siempre 10. Falta de organización de documentación 11. Falta de un control a las finanzas de la empresa 12. Pago de impuestos descuidados de manera repetitiva, es decir siempre teníamos multas por estas causas
d	1, 2, 4 y 6	1, 3, 5, 8 y 9
e	Publicidad	Una adecuada Publicidad y referidos, además precios bajos y autos garantizados en lo referente a funcionamiento y a aspectos legales como es matrículas y que no sean robados
f	Inestable	Falta de confianza para cumplir sus exigencias y la idea de que no podríamos garantizarles nada en caso de que existan inconvenientes, ya que existían empresas de mayor prestigio en el mercado y éstas seguían creciendo
g.1	18%	7%
g.2	3%	-5%
g.3	-25%	-20%
g.4	-27%	-32%
g.5	-35%	-40%
h	Después de haber fracasado y analizado las razones considero que si hubiera aplicado un proceso administrativo coherente la empresa no hubiera tenido esos problemas. Cabe mencionar que en	Considero que es muy lógico determinar que la gran falla de la empresa fue no aplicar técnicamente el proceso administrativo, por cuanto los clientes nos indicaban que no éramos confiables debido

	los primeros años se aplicó el proceso de manera más entusiasta por ser principiantes y si tuvimos algún tipo de éxito.	a este factor,
i	Sólo definíamos objetivos de ventas porque considerábamos que esos procesos eran los prioritarios para la empresa.	Mediante la definición de objetivos y metas
j	Delegando funciones	Asignando funciones pero muchas veces se duplicaban o se las ordenaba a empleados que no tenían este conocimiento por lo que no se cumplían; sin embargo esto no se lo advertía por parte de la gerencia y los empleados no comunicaban los inconvenientes que se presentaban en los procesos diarios
k	Dando órdenes	Con un liderazgo muy permisivo e intentando comunicar pero de manera ineficiente. Muchas ocasiones los empleados se rehusaban a acatar las indicaciones emitidas por la gerencia o por su superior
l	Cumplimiento de las metas de ventas	Volumen de ventas Control de los pagos de los gastos generalmente a proveedores

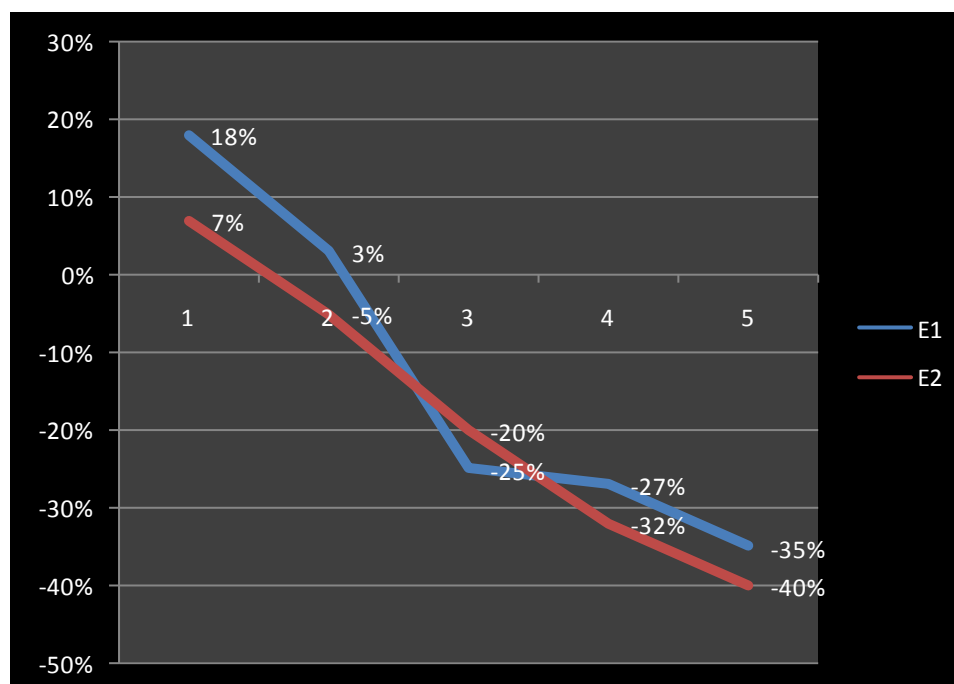
FUENTE: Entrevistas a empresarios que han salido del mercado

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

TABLA N° 16
CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO DE VENTAS DE LOS PATIOS DE
AUTOS QUE HAN SALIDO DEL MERCADO (5 ÚLTIMOS AÑOS DE
PERMANENCIA)

	E1	E2
1	18%	7%
2	3%	-5%
3	-25%	-20%
4	-27%	-32%
5	-35%	-40%

GRÁFICO N° 16
CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO DE VENTAS DE LOS PATIOS DE
AUTOS QUE HAN SALIDO DEL MERCADO (5 ÚLTIMOS AÑOS DE
PERMANENCIA)



FUENTE: Entrevistas a empresarios que han salido del mercado

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

3.2.2. Encuestas a propietarios o empleados de los patios de autos

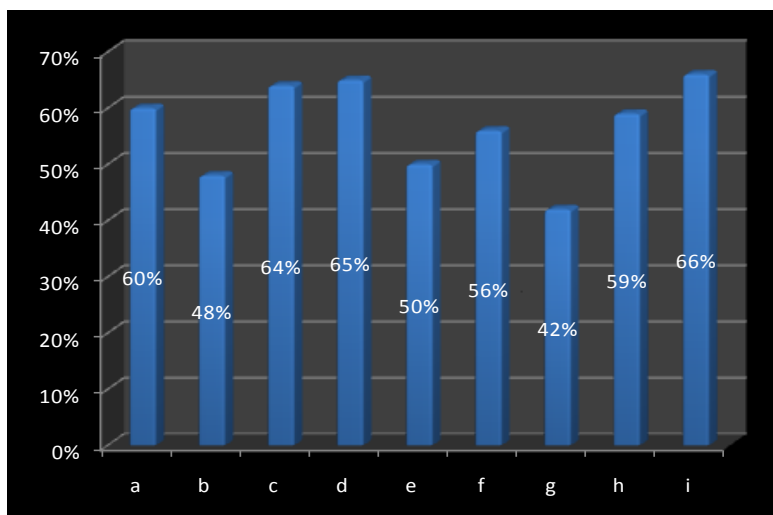
El cuestionario para la aplicación de la encuesta estuvo enfocado a la indagación en las pymes que se dedican a vender vehículos motorizados al por menor en la ciudad de Quito. Para hacer operativo el procedimiento, se dividió el cuestionario por áreas; es decir, la primera parte estuvo enfocada directamente a lo concerniente al proceso administrativo. Cabe mencionar que a esta se le realizó una subdivisión que se asienta en cada una de las etapas del mencionado proceso (Planificación, Organización, Dirección, Ejecución y Control). La segunda parte del estudio consistió en las áreas funcionales de mayor importancia dentro de una empresa (Compras, Ventas, Finanzas y Talento Humano). (Ver anexo N° 1). A continuación se presenta un análisis global de todos los factores investigados:

3.2.2.1. Factores investigados en los patios de autos

TABLA N° 17
APLICACIÓN GLOBAL DE FACTORES INVESTIGADOS EN LAS EMPRESAS
(PERÍODO 2008 -2012)

	FACTOR A EVALUAR	%
a	Aplica todos los factores del proceso de Planificación	60%
b	Aplica todos los factores del proceso de Organización	48%
c	Aplica todos los factores del proceso de Dirección	64%
d	Aplica todos los factores del proceso de Ejecución	65%
e	Aplica todos los factores del proceso de Control	50%
f	Aplica un adecuado proceso en el Área de Compras	56%
g	Aplica un adecuado proceso en el Área de Ventas	42%
h	Aplica un adecuado proceso en el Área de Finanzas	59%
i	Aplica un adecuado proceso en el Área de Talento Humano	66%

GRÁFICO N° 17
APLICACIÓN GLOBAL DE FACTORES INVESTIGADOS EN LAS EMPRESAS
(PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

Al realizar el análisis global de los factores que componen el cuestionario, se puede determinar que las empresas aplican un proceso administrativo en una medida aceptable, por cuanto todos los factores superan el 50%. Cabe mencionar que las procesos que mejor se desarrollan son Talento Humano, el de Ejecución y el de Dirección, sin embargo, el proceso de Ventas que es el que tiene relación con los clientes presenta una calificación bastante baja. Todo lo anterior no quiere decir que los factores son aplicados a cabalidad en las organizaciones investigadas, por el contrario aún son deficientes.

3.2.2.2. Planificación

En este subgrupo se pretende indagar aspectos tales como: misión, visión, toma de decisiones, objetivos, definición de procedimientos, entre los más importantes; por tal motivo se pueden presentar los diferentes resultado:

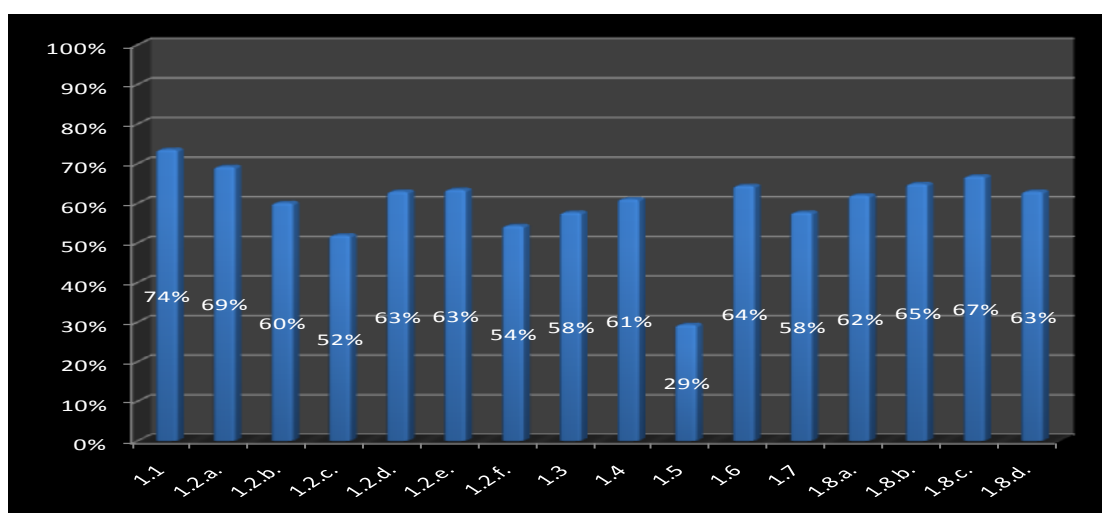
TABLA N° 18

APLICACIÓN DE FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

FACTORES DE PLANIFICACIÓN		
1.1	La empresa tiene definido cuál es su misión y cuál es su visión	74%
1.2.a.	Para alcanzar la visión se tiene en cuenta necesidades y expectativas de clientes, proveedores	69%
1.2.b.	Para alcanzar la visión se tiene en cuenta progreso de la competencia	60%
1.2.c.	Para alcanzar la visión se tiene en cuenta nuevas tecnologías y modificaciones en los procesos	52%
1.2.d.	Para alcanzar la visión se tiene en cuenta necesidades y expectativas del personal de la empresa	63%
1.2.e.	Para alcanzar la visión se tiene en cuenta recursos y personal de la empresa	63%
1.2.f.	Para alcanzar la visión se tiene en cuenta resultados de indicadores de gestión interna de la empresa	54%
1.3	Se establecen objetivos anuales de mejora, cuantificados y coordinados con el personal, definiéndose los responsables de su consecución, los plazos y la priorización de acciones	58%
1.4	Los objetivos y la estrategia planeados se examinan periódicamente	61%
1.5	Se implanta objetivos para mejorar la percepción de los clientes basándose en la información derivada de encuestas, exigencias y sugerencias	29%
1.6	Se examina el desempeño de los mencionados objetivos y se gestionan acciones correctivas para su cumplimiento	64%
1.7	El presupuesto de la empresa está determinado para el logro de los objetivos	58%
1.8.a.	Ventas	62%
1.8.b.	Compras	65%
1.8.c.	Servicio al Cliente	67%
1.8.d.	Manejo de reclamos	63%

GRÁFICO N° 18

APLICACIÓN DE FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

De los datos anteriores, se deriva que los factores tomados en cuenta para determinar si se aplica o no un adecuado proceso administrativo, de cierta manera han sido desarrollados por cada una de las empresas analizadas. En este sentido, al referirse a la planificación, los factores tienen en su mayoría una aplicación entre satisfactorio sin llegar a muy satisfactorio. Sin embargo, existe un factor que es muy importante (1.5) que no se lo utiliza y que se debería aplicar como es el caso de definir objetivos y tomar decisiones en base al manejo de encuestas.

3.2.2.3. Organización

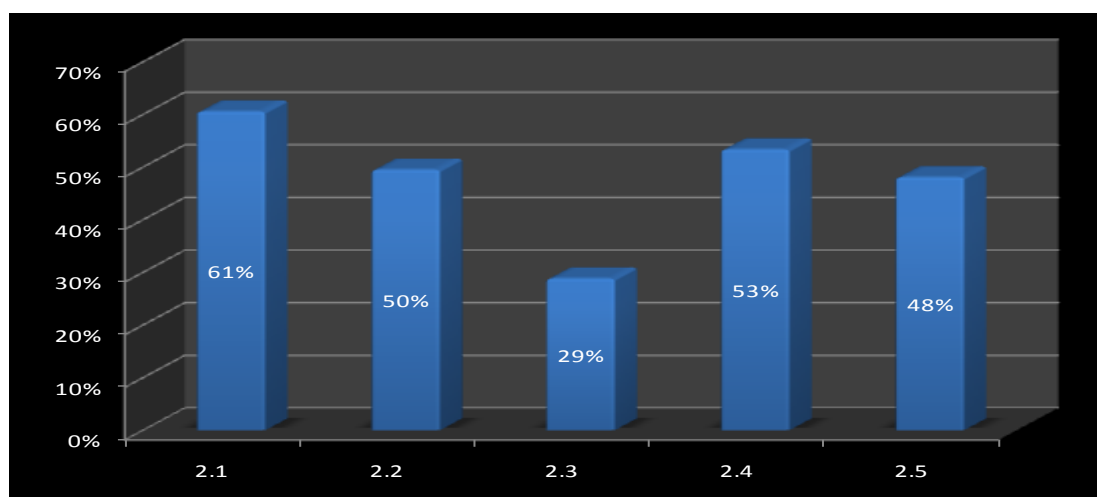
TABLA N° 19

APLICACIÓN DE FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

FACTORES DE ORGANIZACIÓN		
2.1	Se dispone de políticas empresariales	61%
2.2	Se dispone de organigramas generales	50%
2.3	Los organigramas están actualizados	29%
2.4	Están precisadas las líneas de autoridad y responsabilidad	53%
2.5	Está establecido un manual de procedimientos administrativos, operativos y contables	48%

GRÁFICO N° 19

APLICACIÓN DE FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

Al igual que el caso de la planificación, se puede estipular que la aplicación de los factores alcanza un nivel medio en las empresas dando más prioridad a la fijación de políticas y a la delegación de autoridad con responsabilidad; pero en detrimento de lo anterior se visualiza que no se ha actualizado las estructuras organizacionales.

3.2.2.4. Dirección

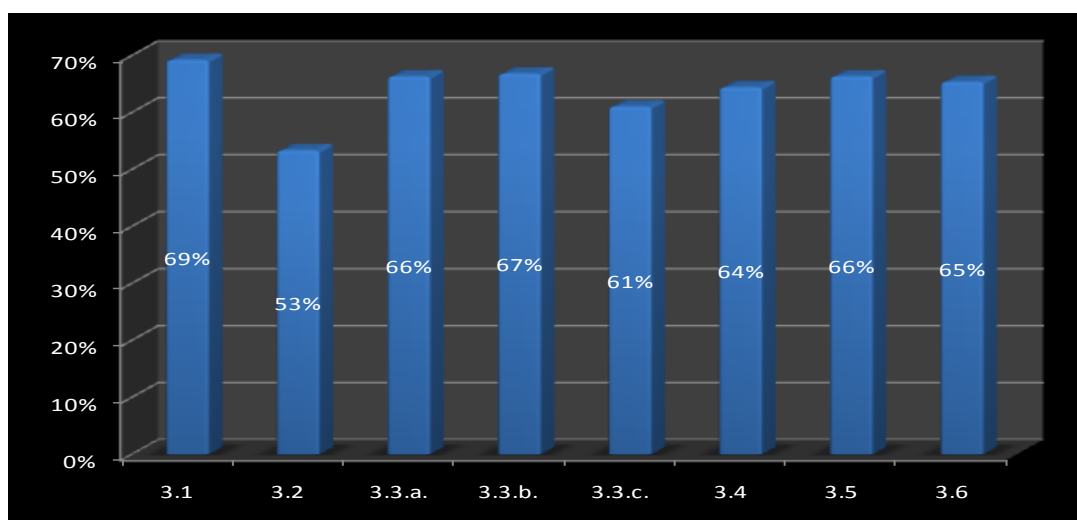
TABLA N° 20

APLICACIÓN DE FACTORES DE LA DIRECCIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

FACTORES DE DIRECCIÓN		
3.1	El sistema de liderazgo que se aplica es democrático - participativo	69%
3.2	Están definidos canales de comunicación que avalen este proceso	53%
3.3.a.	Facilitan el conocimiento de la planificación y los objetivos de mejora	66%
3.3.b.	Fomentan la comunicación y participación del personal	67%
3.3.c.	Fijan tareas y asignan funciones en función de las competencias de sus empleados	61%
3.4	Existe una política de incentivos para los empleados	64%
3.5	La organización tiene relaciones de coordinación y cooperación en todos los procesos	66%
3.6	Se realizan ordinariamente reuniones de los dueños o accionistas	65%

GRÁFICO N° 20

APLICACIÓN DE FACTORES DE LA DIRECCIÓN (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatí

Este factor del proceso administrativo presenta una mayor compatibilidad con los ejecutivos o propietarios de las organizaciones; por cuanto, en las mismas se verifica que su manejo tiene un promedio por sobre el 60%, en su mayoría, de empresas que aplican esta etapa.

3.2.2.5. Ejecución

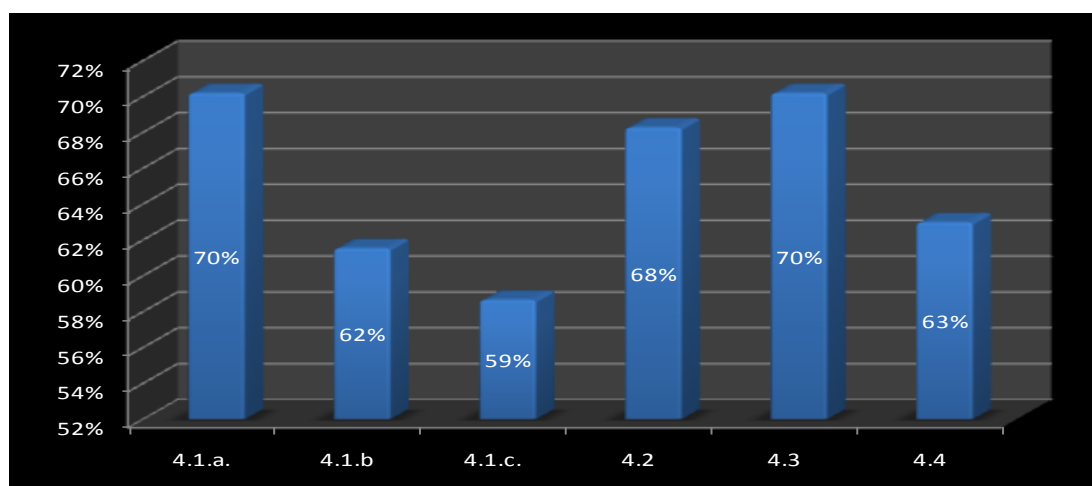
TABLA N° 21

APLICACIÓN DE FACTORES DE LA EJECUCIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

FACTORES DE EJECUCIÓN		
4.1.a.	Se fortalecen la gestión fundada en objetivos de mejora: concretando y priorizando dichos objetivos de manera democratizadora	70%
4.1.b	Se fortalecen la gestión fundada en objetivos de mejora: fijando responsables	62%
4.1.c.	Se fortalecen la gestión fundada en objetivos de mejora: implantando indicadores y estándares para valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos y el desempeño del personal	59%
4.2	Los gerentes de la empresa entienden y motivan el trabajo de los empleados y equipos y reconocen el esfuerzo realizado	68%
4.3	Se aplican planes de rendimiento y renovación que permitan el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos	70%
4.4	Propende al uso general de sistemas que faciliten la gestión de los procesos	63%

GRÁFICO N° 21

APLICACIÓN DE FACTORES DE LA EJECUCIÓN (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatí

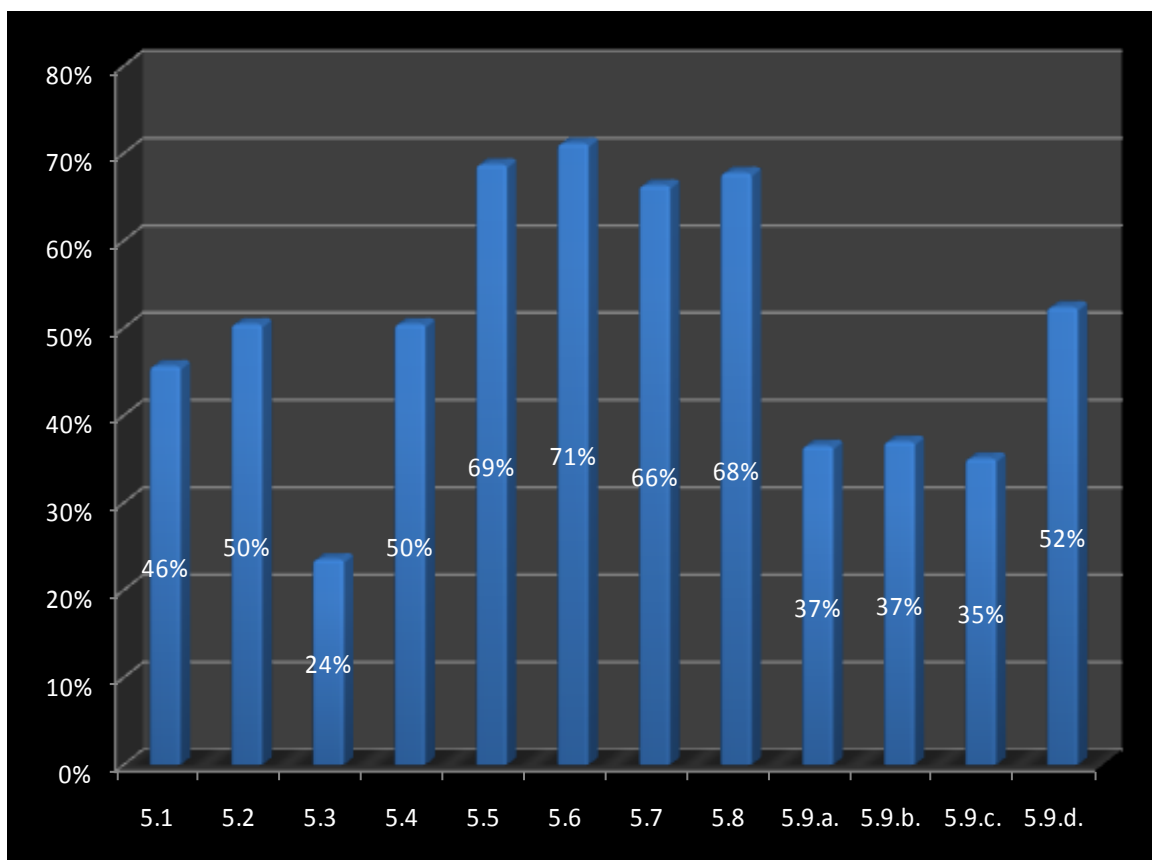
Esta etapa del proceso se presta para diferentes interpretaciones, por cuanto al ejecutar lo que se encuentra planificado y organizado se puede tener cierto nivel de sesgo por parte de la persona encargada, en este sentido se genera una mayor variabilidad en cuanto a la percepción de su aplicación. Esto se lo puede corroborar en los resultados obtenidos en la encuesta, es así como las preguntas de más alto puntaje son aquellas en las que el propietario de estos negocios debe tomar decisiones por sí mismo, mientras que las de más baja calificación son las que se involucra a los empleados en los procesos.

3.2.2.6. Control

TABLA N° 22
APLICACIÓN DE FACTORES DEL CONTROL (PERÍODO 2008 -2012)

FACTORES DE CONTROL		
5.1	La empresa mide la eficacia (sí alcanza los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menor costo posible) en la gestión de sus procesos utilizando indicadores	46%
5.2	Las disconformidades comunicadas por los clientes, son indagadas por un empleado no relacionado con el manejo de las Ventas	50%
5.3	Se ejecuta un control post venta	24%
5.4	El archivo está organizado en función de la fecha de vencimiento	50%
5.5	Las facturas para pago siempre son aprobadas por el empleado autorizado para tal efecto	69%
5.6	Se tiene establecido un apropiado control de personal y demás recursos	71%
5.7	Las funciones del área de Caja están programadas de modo que faciliten el control interno	66%
5.8	Se valora sistemática y periódicamente la satisfacción de los clientes en concordancia con la empresa y la calidad del producto y servicio	68%
5.9.a.	Evalúa y examina la información para optimizar la satisfacción de los clientes, en factores tales como: número de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes	37%
5.9.b.	Evalúa y examina la información para optimizar la satisfacción de los clientes, en factores tales como: número de quejas y peticiones generadas, procesamiento y soluciones	37%
5.9.c.	Evalúa y examina la información para optimizar la satisfacción de los clientes, en factores tales como: número de acciones correctoras emanadas de las mismas	35%
5.9.d.	Evalúa y examina la información para optimizar la satisfacción de los clientes, en factores tales como: número de sugerencias recogidas y procesamiento	52%

GRÁFICO N° 22
APLICACIÓN DE FACTORES DEL CONTROL (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

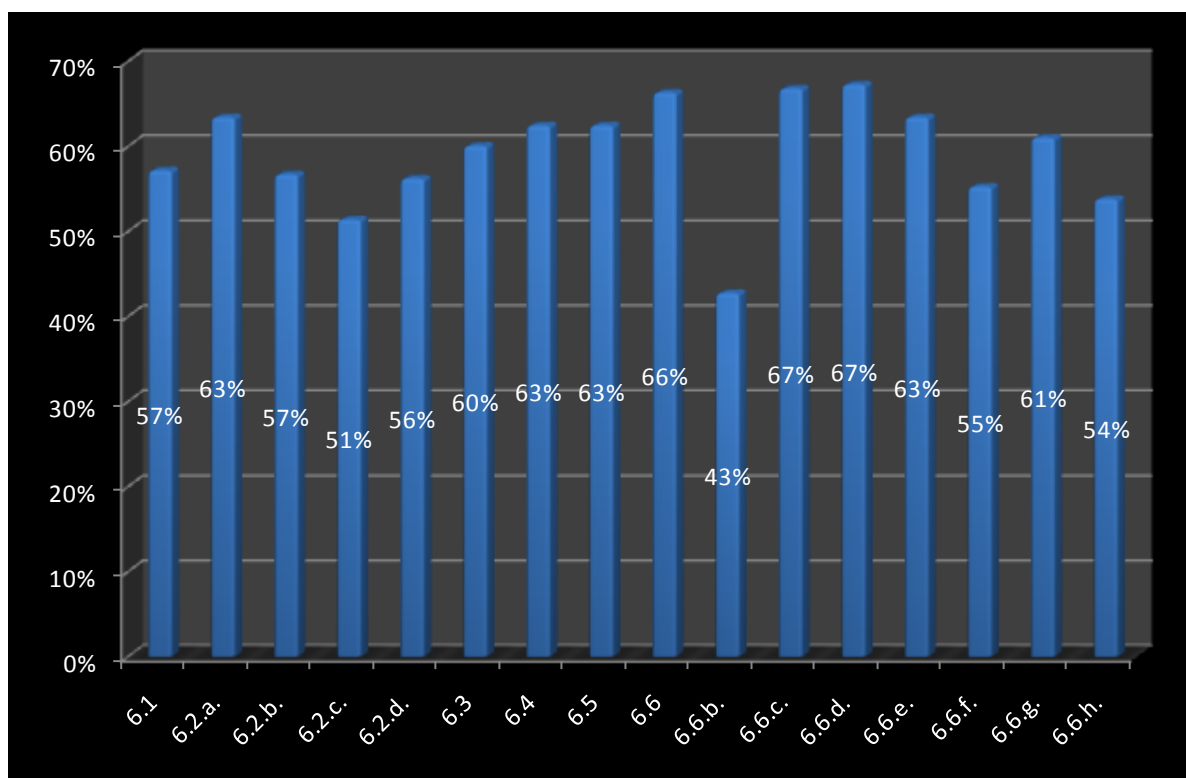
Siendo el control una de las etapas más importantes del proceso administrativo, se puede evidenciar que en el caso de las empresas en estudio, esta etapa no se aplica de manera adecuada; los datos presentados reflejan esta realidad. De las doce preguntas, ocho de ellas tienen un valor igual o inferior al 52%, lo que es verdaderamente alarmante. Esta función es como el órgano regulador de la empresa, puesto que de ésta se deriva la retroalimentación y las acciones correctivas.

3.2.2.7. Función Compras

TABLA N° 23
APLICACIÓN DE FACTORES DE LA FUNCIÓN COMPRAS
(PERÍODO 2008 -2012)

FACTORES DE LA FUNCIÓN COMPRAS		
6.1	La función de compras depende siempre del mismo cargo	57%
6.2.a.	Están las funciones de compra, formalmente separadas de las funciones de: Recepción Bodegas	63%
6.2.b.	Están las funciones de compra, formalmente separadas de las funciones de: Caja - Desembolsos	57%
6.2.c.	Están las funciones de compra, formalmente separadas de las funciones de: Control de Existencias	51%
6.2.d.	Están las funciones de compra, formalmente separadas de las funciones de: Contabilidad - Cuentas a pagar	56%
6.3	Existen procedimientos para realizar las compras	60%
6.4	Se aplican procedimientos para establecer que las compras tengan la mejor relación entre costo y utilidad	63%
6.5	Solicitan siempre cotizaciones de precios a los proveedores	63%
6.6	Para realizar la compra se consideran:	66%
6.6.b.	Para realizar la compra se consideran: Historiales del proveedor	43%
6.6.c.	Para realizar la compra se consideran: Calidad del producto	67%
6.6.d.	Para realizar la compra se consideran: Precio	67%
6.6.e.	Para realizar la compra se consideran: Condiciones de venta	63%
6.6.f.	Para realizar la compra se consideran: Plazo de entrega	55%
6.6.g.	Para realizar la compra se consideran: Forma de pago	61%
6.6.h.	Para realizar la compra se consideran: Promociones especiales	54%

GRÁFICO N° 23
APLICACIÓN DE FACTORES DE LA FUNCIÓN COMPRAS
(PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

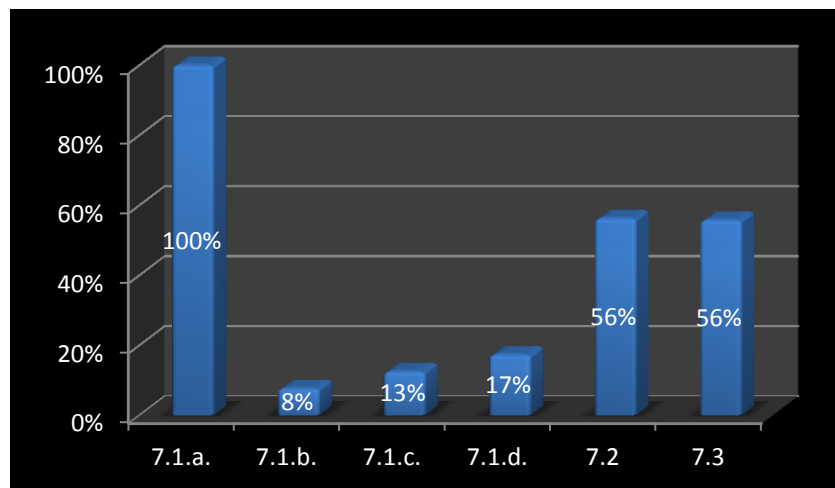
De los datos anteriores, se deriva que los factores de compras mantienen un comportamiento homogéneo y hasta cierto punto aceptable, en virtud de que presentan porcentajes superiores al 50%, es decir están por sobre el nivel mínimo permitido para las empresas que pretenden desenvolverse asertivamente en el mercado. Esto se ha presentado desde el año 2008 hasta la actualidad.

3.2.2.8. Función Ventas

TABLA N° 24
APLICACIÓN DE FACTORES DE LA FUNCIÓN VENTAS
(PERÍODO 2008 -2012)

FACTORES DE LA FUNCIÓN VENTAS		
7.1.a.	La empresa ofrece venta de: Autos	100%
7.1.b.	La empresa ofrece venta de: Motocicletas	8%
7.1.c.	La empresa ofrece venta de: Repuestos	13%
7.1.d.	La empresa ofrece venta de: Servicios	17%
7.2	El procedimiento de ventas es el indicado para la empresa	56%
7.3	Todas las facturas que se aprueban son contabilizadas de inmediato	56%

GRÁFICO N° 24
APLICACIÓN DE FACTORES DE LA FUNCIÓN COMPRAS
(PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanny Lucero y Verónica Manciatì

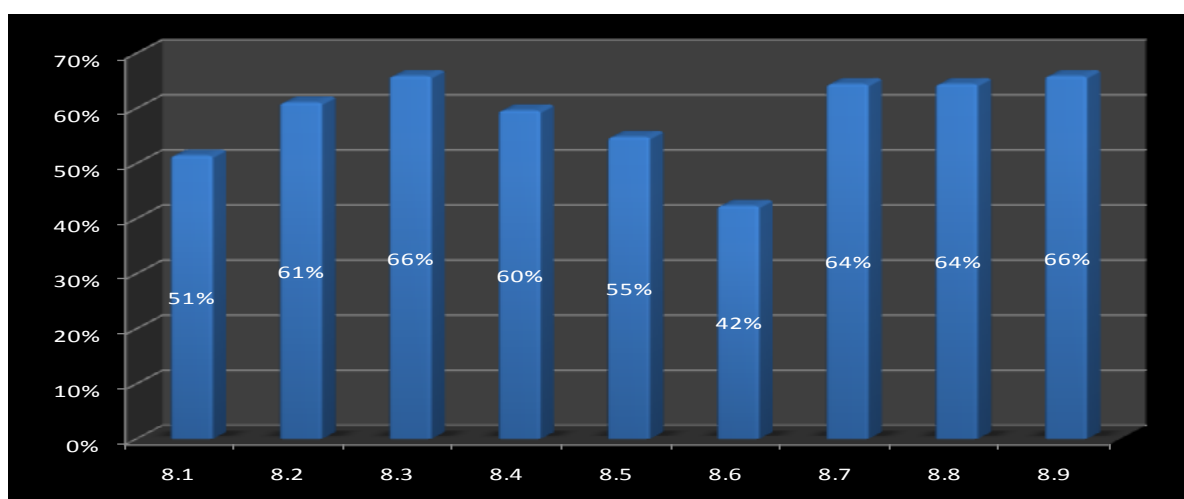
Al visualizar la gráfica que representa el factor ventas, puede generar una imagen errónea de la misma, por cuanto en las preguntas 7.1.a, 7.1.b y 7.1.c los porcentajes son extremadamente bajos, sin embargo estas empresas se dedican a vender vehículos, por este motivo tenemos en la primera columna 10%, mientras que en las siguientes no sobrepasa del 17%. En referencia a las dos últimas columnas su proceder es promedio, sin olvidar que las ventas son la fuente que genera ingresos para la empresa y la que permite una interacción directa con los clientes.

3.2.2.9. Función Finanzas

TABLA N° 25
APLICACIÓN DE FACTORES DE LA FUNCIÓN FINANZAS
(PERÍODO 2008 -2012)

FACTORES DE LA FUNCIÓN FINANZAS		
8.1	La empresa emplea las Normas de Información Financiera (NIF's)	51%
8.2	Se elaboran estados financieros periódicamente	61%
8.3	El pago de remuneraciones al personal es oportuno	66%
8.4	El pago de facturas a los proveedores es oportuno	60%
8.5	Se ha determinado un valor máximo a pagar en efectivo	55%
8.6	Se mezclan los ingresos de ventas con el fondo de caja chica	42%
8.7	Las cuentas bancarias de la empresa son conciliadas regularmente	64%
8.8	Se calendarizan las obligaciones tributarias y se controla su cumplimiento	64%
8.9	Realiza un análisis apropiado de los gastos	66%

GRÁFICO N° 25
APLICACIÓN DE FACTORES DE LA FUNCIÓN FINANZAS
(PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatí

En el aspecto financiero, la situación es bastante aceptable por sus resultados, no obstante este tipo de empresas en su gran mayoría son familiares por lo que no se tiene la cultura de separar administración de negocio de los gastos personales y esto se ve reflejado en que no existen políticas que impidan que el dinero de caja se convierta en dinero de bolsillo (8.6).

3.2.2.10. Función Talento Humano

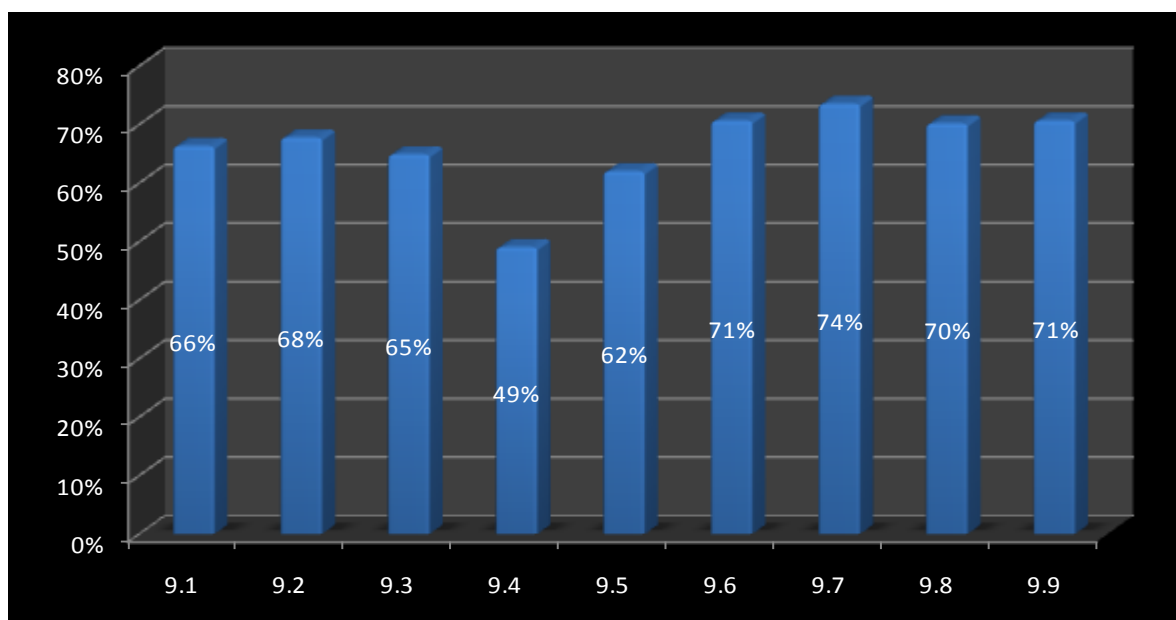
TABLA N° 26

**APLICACIÓN DE FACTORES DE LA FUNCIÓN TALENTO HUMANO
(PERÍODO 2008 -2012)**

FACTORES DE LA FUNCIÓN TALENTO HUMANO		
9.1	La contratación del personal se la efectúa en base a conocimientos, experiencia y habilidades	66%
9.2	Tiene la empresa un sistema de información que observe reformas laborales	68%
9.3	Tiene contratos de trabajo	65%
9.4	Se ofrecen programas de formación	49%
9.5	Evalúa el impacto que la formación tiene en el desarrollo de su labor	62%
9.6	Promueve acciones que impulsen la participación del personal, en acciones de mejora, y facilita autonomía para llevarlas a cabo	71%
9.7	Para definir políticas, Recursos Humanos toma en cuenta factores tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.	74%
9.8	Se toma en cuenta el impacto de la seguridad e higiene industrial	70%
9.9	La empresa capacita al personal antes de ejecutar cambios	71%

GRÁFICO N° 26

**APLICACIÓN DE FACTORES DE LA TALENTO HUMANO
(PERÍODO 2008 -2012)**



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

Respecto a Talento Humano, debido a las constantes revisiones por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, los patios de autos se han visto en la obligación de poner en marcha un conjunto de estrategias para no ser sancionadas, en este sentido casi en todas las preguntas tienen una valoración superior al 65%, lo que indica que esta área es una de las que mayor preocupación generan en el empresario.

3.2.3. Análisis estadístico de los factores

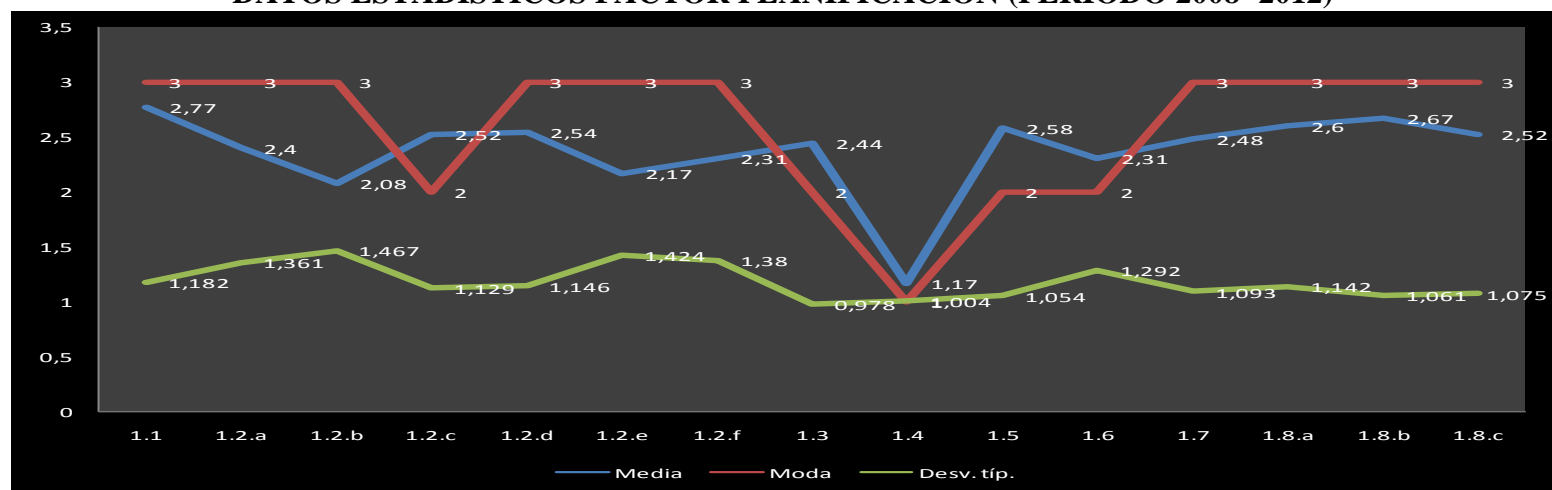
Utilizando el programa estadístico *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) y el Excel, se pretende realizar un estudio más profundo de cada una de las preguntas que se aplicaron en la encuesta, es decir se pretende especificar cuál de los sub factores tienen más aplicabilidad en las empresas que se dedican a este negocio. Además es importante describir algunas medidas de tendencia central como es el caso de la media aritmética, la moda; y la desviación estándar; con esta información se puede entender mejor el comportamiento de las empresas y su permanencia en el mercado, así como también su posicionamiento.

TABLA N° 27
DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR PLANIFICACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

Estadísticos		1.1	1.2.a	1.2.b	1.2.c	1.2.d	1.2.e	1.2.f	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8.a	1.8.b	1.8.c	1.8.d
N	Válidos	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,94	2,77	2,4	2,08	2,52	2,54	2,17	2,31	2,44	1,17	2,58	2,31	2,48	2,6	2,67	2,52
Moda		3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3
Desv. típ.		1,11	1,182	1,361	1,467	1,129	1,146	1,424	1,38	0,978	1,004	1,054	1,292	1,093	1,142	1,061	1,075

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

GRÁFICO N° 27
DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR PLANIFICACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

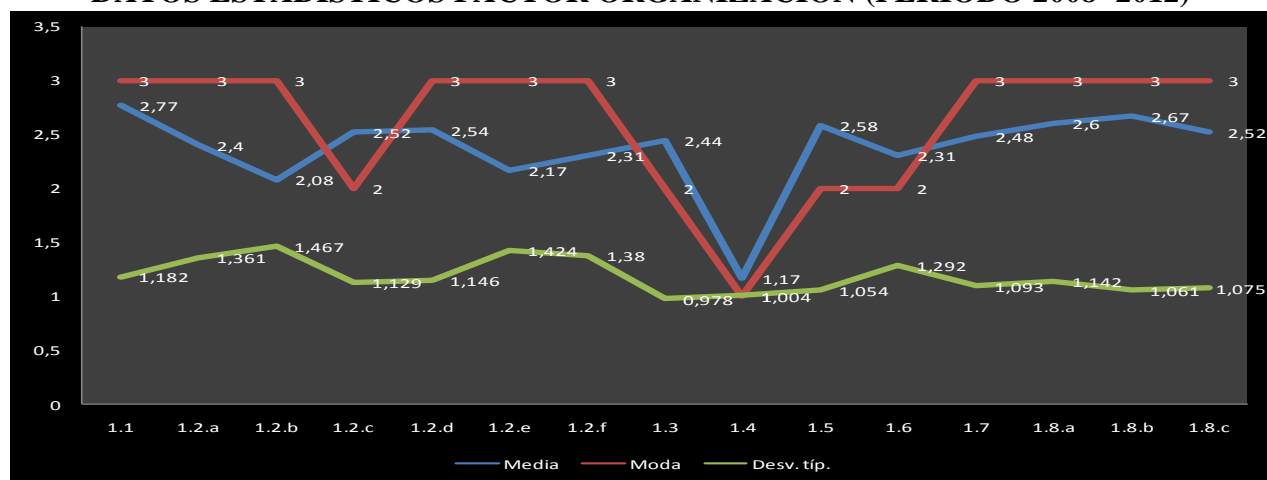
TABLA N° 27

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR ORGANIZACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

Estadísticos		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
N	Válidos	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,42	1,98	1,15	2,13	1,92
Moda		3	0	0	2	2
Desv. típ.		1,391	1,515	1,258	1,299	1,412

GRÁFICO N° 27

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR ORGANIZACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

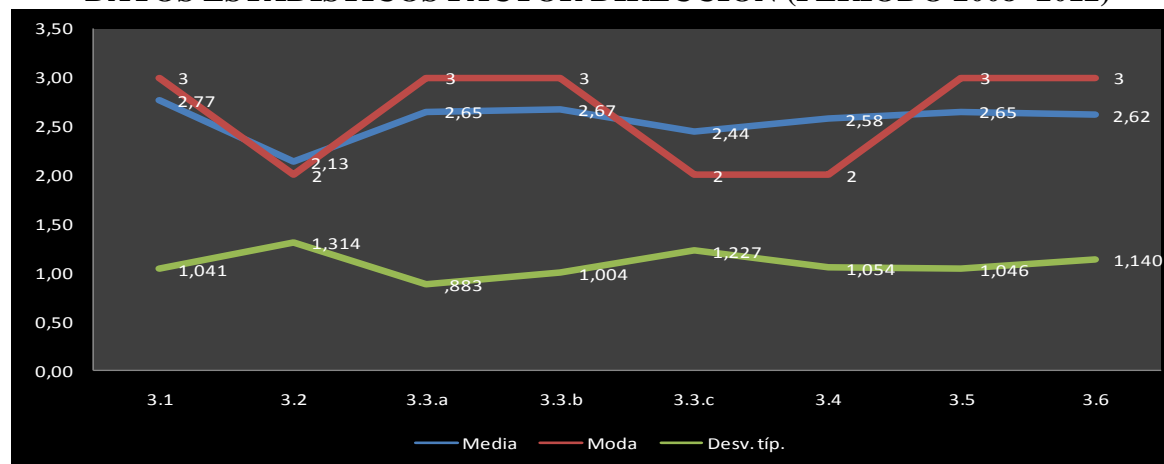
TABLA N° 28

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR DIRECCIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

Estadísticos		3.1	3.2	3.3.a	3.3.b	3.3.c	3.4	3.5	3.6
N	Válidos	52	52	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,77	2,13	2,65	2,67	2,44	2,58	2,65	2,62
Moda		3	2	3	3	2	2	3	3
Desv. típ.		1,041	1,314	,883	1,004	1,227	1,054	1,046	1,140

GRÁFICO N° 28

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR DIRECCIÓN (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

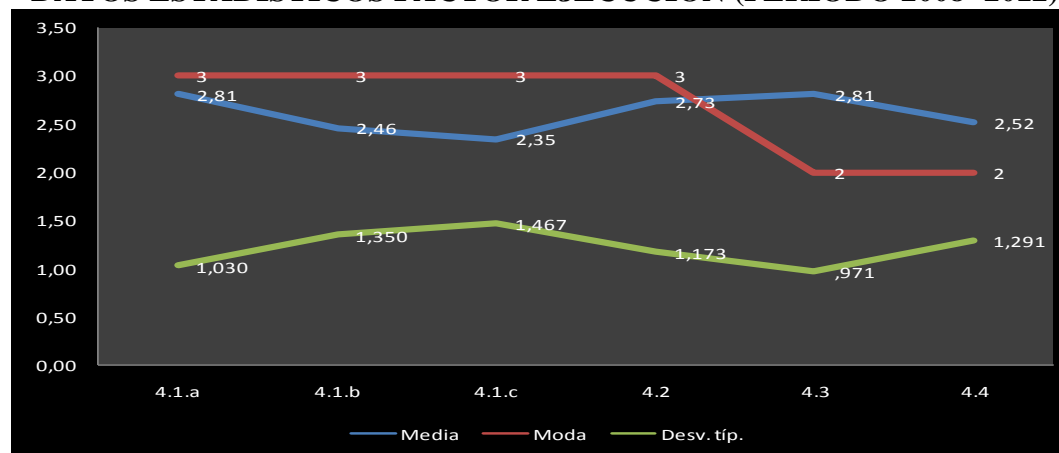
TABLA N° 29

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR EJECUCIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

Estadísticos		4.1.a	4.1.b	4.1.c	4.2	4.3	4.4
N	Válidos	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2,81	2,46	2,35	2,73	2,81	2,52
Moda		3	3	3	3	2	2
Desv. típ.		1,030	1,350	1,467	1,173	,971	1,291

GRÁFICO N° 29

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR EJECUCIÓN (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

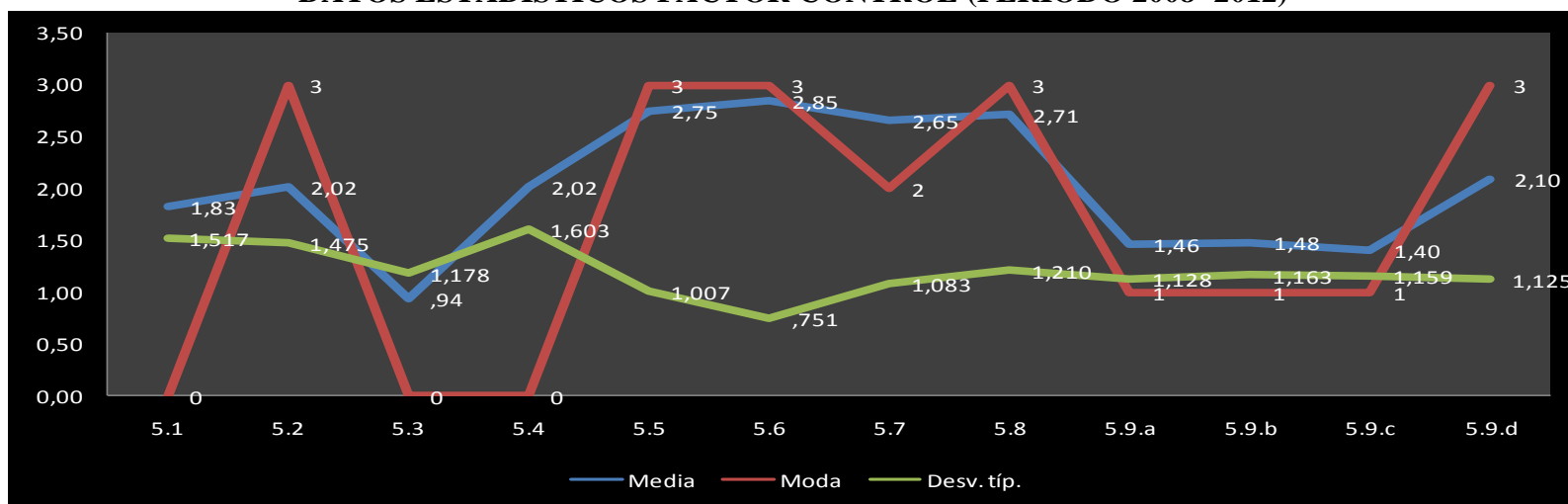
TABLA N° 30

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR CONTROL (PERÍODO 2008 -2012)

Estadísticos		5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9.a	5.9.b	5.9.c	5.9.d
N	Válidos	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1,83	2,02	,94	2,02	2,75	2,85	2,65	2,71	1,46	1,48	1,40	2,10
Moda		0	3	0	0	3	3	2	3	1	1	1	3
Desv. típ.		1,517	1,475	1,178	1,603	1,007	,751	1,083	1,210	1,128	1,163	1,159	1,125

GRÁFICO N° 30

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR CONTROL (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

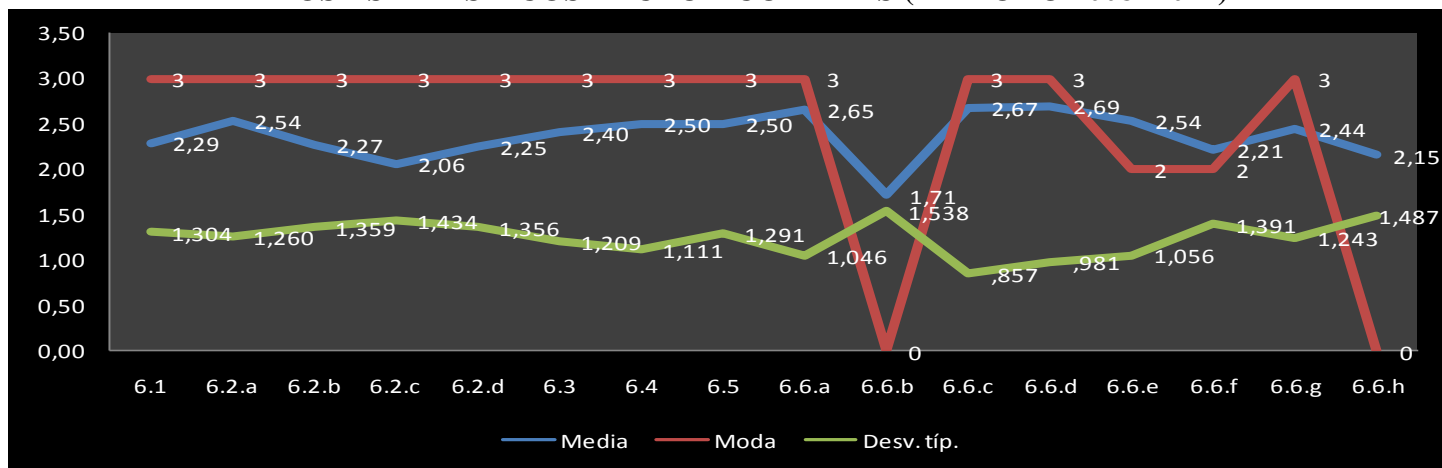
TABLA N° 31

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR COMPRAS (PERÍODO 2008 -2012)

		Estadísticos															
N	Válidos	6.1	6.2.a	6.2.b	6.2.c	6.2.d	6.3	6.4	6.5	6.6.a	6.6.b	6.6.c	6.6.d	6.6.e	6.6.f	6.6.g	6.6.h
	Perdidos																
Media		2,29	2,54	2,27	2,06	2,25	2,40	2,50	2,50	2,65	1,71	2,67	2,69	2,54	2,21	2,44	2,15
Moda		3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	2	3	0
Desv. típ.		1,304	1,260	1,359	1,434	1,356	1,209	1,111	1,291	1,046	1,538	,857	,981	1,056	1,391	1,243	1,487

GRÁFICO N° 31

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR COMPRAS (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

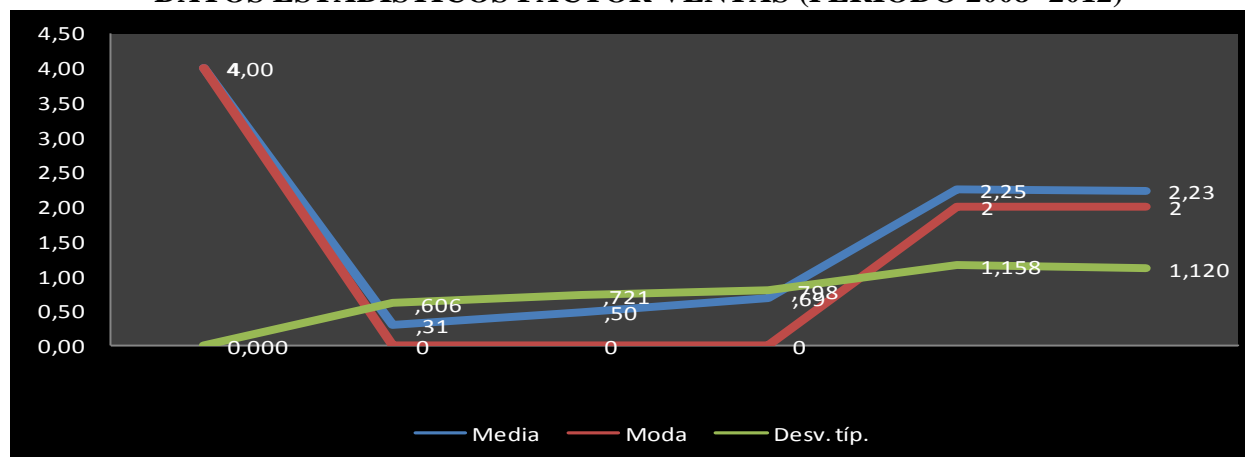
TABLA N° 32

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR VENTAS (PERÍODO 2008 -2012)

Estadísticos		7.1.a	7.2.b	7.2.c	7.2.d	7.2	7.3
N	Válidos	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,00	,31	,50	,69	2,25	2,23
Moda		4	0	0	0	2	2
Desv. típ.		0,000	,606	,721	,798	1,158	1,120

GRÁFICO N° 32

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR VENTAS (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

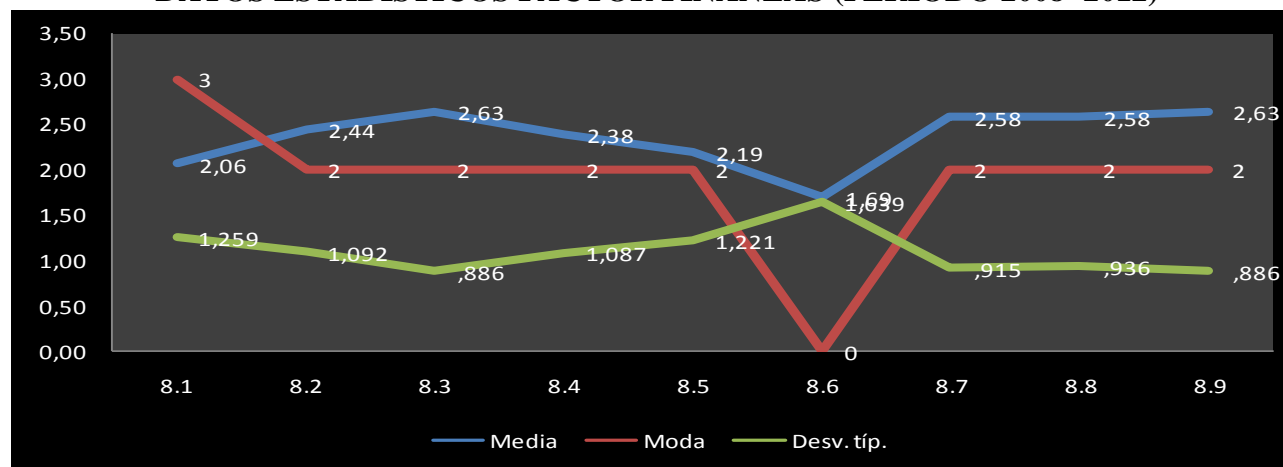
TABLA N° 33

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR FINANZAS (PERÍODO 2008 -2012)

Estadísticos		8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9
N	Válidos	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,06	2,44	2,63	2,38	2,19	1,69	2,58	2,58	2,63
Moda		3	2	2	2	2	0	2	2	2
Desv. típ.		1,259	1,092	,886	1,087	1,221	1,639	,915	,936	,886

GRÁFICO N° 33

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR FINANZAS (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

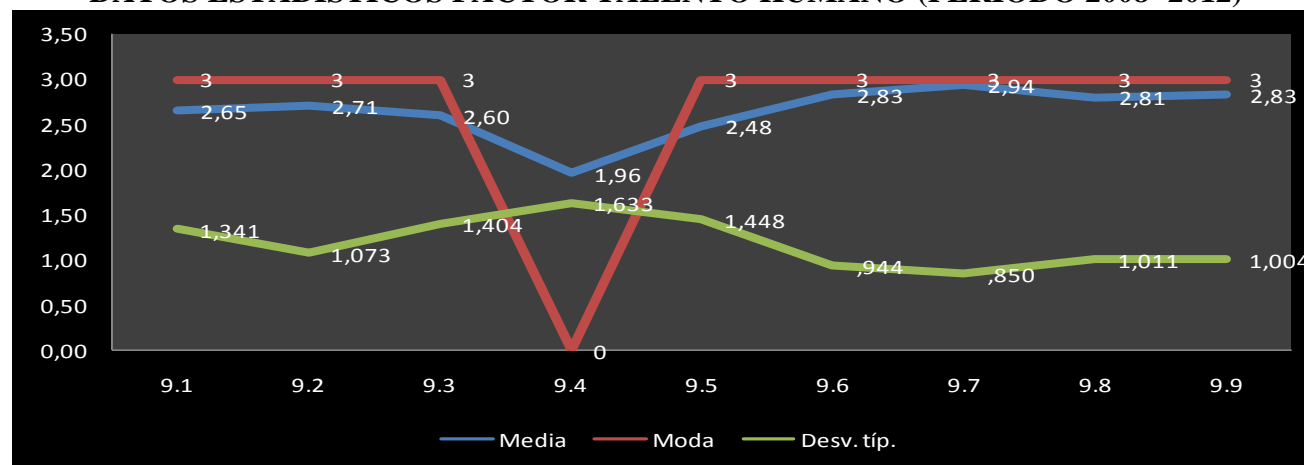
TABLA N° 34

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR TALENTO HUMANO (PERÍODO 2008 -2012)

Estadísticos		9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9
N	Válidos	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,65	2,71	2,60	1,96	2,48	2,83	2,94	2,81	2,83
Moda		3	3	3	0	3	3	3	3	3
Desv. típ.		1,341	1,073	1,404	1,633	1,448	,944	,850	1,011	1,004

GRÁFICO N° 34

DATOS ESTADÍSTICOS FACTOR TALENTO HUMANO (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciati

Análisis estadístico del factor Planificación (período 2008 -2012):

La media en términos generales se encuentra entre 2 y 3, lo que significa que en promedio las empresas realizan una aplicación media de esta etapa del proceso, sin embargo, la media de la pregunta 1.5 es de aplicación baja, lo que repercute a largo plazo puesto que se puede determinar que la empresa no realiza una prevención y toma de decisiones sin considerar aplicar encuestas para obtener información muy real.

La moda, en este caso, es en su mayoría 3 lo que representa que hay una gran variabilidad en las respuestas; es decir los datos se reparten entre todas las categorías de respuestas.

La desviación típica indica en que valor los datos se alejan de la media, en este sentido cabe mencionar que esta medida es bastante amplia lo que se refleja en valores superiores a 1, siendo la media total alrededor de 2,40 y si a esto se le añade el valor de la desviación casi se llega a los valores máximos y mínimos.

Análisis estadístico del factor Organización (período 2008 -2012):

La media en términos generales se encuentra entre 1 y 2,42; lo que significa que en promedio los patios de autos realizan una aplicación baja y media de este factor del proceso.

La moda, en este caso, se presenta con un valor de cero (0) para las preguntas 2.2 y 2.3, es decir es en su mayoría las empresas no tienen organigramas o no los tienen actualizados.

La desviación típica indica en que valor los datos se alejan de la media, en este sentido cabe mencionar que esta medida es bastante amplia lo que se refleja en valores superiores a 1, siendo la media total alrededor de 1,92 y si a esto se le añade el valor de la desviación casi se llega a los valores máximos y mínimos.

Análisis estadístico del factor Dirección (período 2008 -2012):

La media en general es superior a 2,50, lo que significa que en promedio los patios de autos realizan una aplicación media y alta de esta etapa del proceso administrativo.

La moda se presenta con un valor de tres (3) en su mayoría, es decir es en su mayoría estos negocios están en un nivel aceptable para la aplicabilidad de estos factores.

La desviación típica indica en que valor los datos se alejan de la media, en este sentido cabe mencionar que esta medida es bastante amplia lo que se refleja en valores superiores a 1, siendo la media total alrededor de 2,57 y si a esto se le añade el valor de la desviación casi se llega a los valores máximos y mínimos.

Análisis estadístico del factor Ejecución (período 2008 -2012):

La media en la mayoría de preguntas es superior a 2,50, dando a entender que en promedio los patios de autos realizan una aplicación media y alta de esta etapa del proceso administrativo.

La moda, en la mayoría de preguntas, se presenta con un valor de tres (3); es decir es en su mayoría estas empresas están en un nivel aceptable para la aplicabilidad de estos factores.

La desviación típica indica en que valor los datos se alejan de la media, en este sentido cabe mencionar que esta medida es bastante amplia lo que se refleja en valores superiores a 1, siendo la media total alrededor de 2,61 y si a esto se le añade el valor de la desviación casi se llega a los valores máximos y mínimos.

Análisis estadístico del factor Control (período 2008 -2012):

La media en la mayoría de preguntas es inferior a 2,50; dando a entender que en promedio los patios de autos realizan una aplicación baja de esta etapa del proceso administrativo.

La moda, en este caso se reparte entre todas las posibilidades de respuesta a excepción de cuatro (4) que es la más alta. En este sentido se determina lo preocupante de que una función tan importante como lo es el control, no se lo aplica con la exigencia que se lo debería hacer.

La desviación típica indica en que valor los datos se alejan de la media, en este sentido cabe mencionar que esta medida es bastante alta lo que se refleja en valores superiores a 1,

siendo la media total alrededor de 2,08 y si a esto se le añade el valor de la desviación casi se llega a los valores máximos y mínimos.

Análisis estadístico del factor Compras (período 2008 -2012):

La media en la mayoría de preguntas es superior a 2,25; dando a entender que en promedio los patios de autos si se preocupan por desarrollar buenas condiciones respecto al proceso de ventas, siendo esta de aplicación media.

La moda, en la mayoría de preguntas, se presenta con un valor de tres (3); es decir es en su mayoría estas empresas están en un nivel aceptable para la aplicabilidad de estos factores.

La desviación típica indica en que valor los datos se alejan de la media, en este sentido cabe mencionar que esta medida es bastante amplia lo que se refleja en valores superiores a 1, siendo la media total alrededor de 2,37 y si a esto se le añade el valor de la desviación casi se llega a los valores máximos y mínimos.

Análisis estadístico del factor Ventas (período 2008 -2012):

La media en tres de las preguntas es superior a 2,25; y como es obvio en la primera llega hasta cuatro (4) debido a que esta es su naturaleza de empresa, mientras que en las preguntas 7.2.b, 7.2.c y 7.2.d las medias son muy bajas, debido a que casi no se venden motos ni repuestos ni tampoco se prestan servicios.

La moda, en la mayoría de preguntas, se presenta con un valor de cero (0); debido a lo expresado en el párrafo anterior.

La desviación típica indica en que valor los datos se alejan de la media, en este sentido cabe mencionar que esta medida es baja lo que se refleja en valores inferiores a 1, siendo la media total alrededor de 1,66 en su mayoría.

Análisis estadístico del factor Finanzas (período 2008 -2012):

La media en la mayoría de preguntas es superior a 2,50; dando a entender que en promedio los patios de autos si se preocupan por desarrollar buenas condiciones respecto al proceso financiero, siendo esta de aplicación media.

La moda, en la mayoría de preguntas, se presenta con un valor de dos (2); es decir es en su generalidad estas empresas están en un nivel aceptable para la aplicabilidad de estos factores.

La desviación típica indica en que valor los datos se alejan de la media, en este sentido cabe mencionar que esta medida es bastante amplia lo que se refleja en valores superiores a 1, siendo la media total alrededor de 2,35 y si a esto se le añade el valor de la desviación casi se llega a los valores máximos y mínimos.

Análisis estadístico del factor Talento Humano (período 2008 -2012):

La media en la mayoría de preguntas es superior a 2,70; dando a entender que en promedio los negocios de este sector si se preocupan por desarrollar buenas condiciones respecto al proceso de gestión del talento humano, siendo esta de aplicación media.

La moda, casi en la totalidad de preguntas, se presenta con un valor de tres (3); es decir es en su mayoría estas empresas están en un nivel alto para la aplicabilidad de estos factores.

La desviación típica indica en que valor los datos se alejan de la media, en este sentido cabe mencionar que esta medida es bastante amplia lo que se refleja en valores superiores a 1, siendo la media total alrededor de 2,65 y si a esto se le añade el valor de la desviación casi se llega a los valores máximos y mínimos.

TABLA N° 35

MEDIDAS ESTADÍSTICAS DE TENDENCIA CENTRAL POR EMPRESAS DE LA APLICACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO EN PATIOS DE AUTOS (PERÍODO 2008 -2012)

Empresas	N		Media	Moda
	Válidos	Perdidos		
E1	87	0	1,99	2
E2	87	0	2,46	3
E3	87	0	1,34	0
E4	87	0	2,14	3
E5	87	0	1,41	0
E6	87	0	1,85	2
E7	87	0	2,36	3
E8	87	0	2,52	3
E9	87	0	,95	0
E10	87	0	2,09	3
E11	87	0	1,08	0
E12	87	0	2,10	3
E13	87	0	,91	0
E14	87	0	2,16	3
E15	87	0	2,14	2
E16	87	0	2,39	2
E17	87	0	1,49	2
E18	87	0	2,07	2
E19	87	0	1,66	2
E20	87	0	3,54	4
E21	87	0	2,99	4
E22	87	0	1,83	3
E23	87	0	2,02	3
E24	87	0	3,66	4
E25	87	0	3,56	4
E26	87	0	3,08	4
E27	87	0	1,78	3
E28	87	0	2,01	3
E29	87	0	3,57	4
E30	87	0	1,84	2ª
E31	87	0	3,60	4
E32	87	0	3,34	4
E33	87	0	1,79	2
E34	87	0	3,76	4
E35	87	0	2,68	3
E36	87	0	2,37	3
E37	87	0	2,70	3
E38	87	0	1,98	2
E39	87	0	2,74	3
E40	87	0	3,60	4
E41	87	0	3,09	4
E42	87	0	1,97	3
E43	87	0	1,67	2
E44	87	0	3,80	4
E45	87	0	1,39	2
E46	87	0	2,15	2
E47	87	0	2,44	2
E48	87	0	1,47	2
E49	87	0	2,20	3
E50	87	0	1,43	0
E51	87	0	1,85	2
E52	87	0	3,37	4

FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

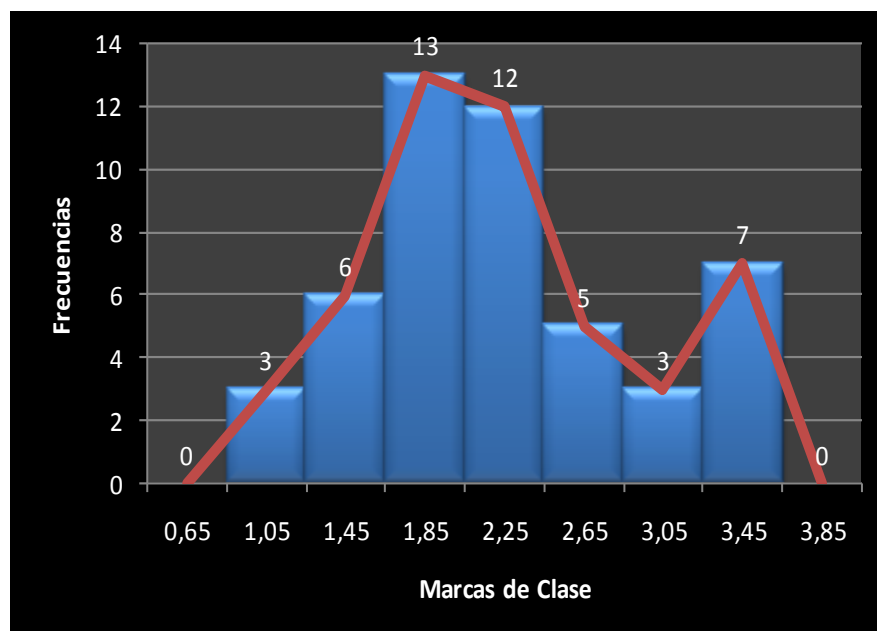
TABLA N° 36

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS CON INTERVALOS POR EMPRESAS DE LA APLICACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO EN PATIOS DE AUTOS (PERÍODO 2008 -2012)

Clases	Límite Inferior	Límite Superior	Marca de Clase	Frecuencia absoluta	frecuencia absoluta acumulada	frecuencia relativa	frecuencia relativa acumulada	frecuencia porcentual	frecuencia porcentual acumulada
	0,45	0,85	0,65	0					
1	0,85	1,25	1,05	3	3	0,06	0,06	6%	6%
2	1,25	1,65	1,45	6	9	0,12	0,17	12%	17%
3	1,65	2,05	1,85	13	22	0,25	0,42	25%	42%
4	2,05	2,45	2,25	12	34	0,23	0,65	23%	65%
5	2,45	2,85	2,65	5	39	0,10	0,75	10%	75%
6	2,85	3,25	3,05	3	42	0,06	0,81	6%	81%
7	3,25	3,65	3,45	7	49	0,13	0,94	13%	94%
	3,65	4,05	3,85	0					

GRÁFICO N° 35

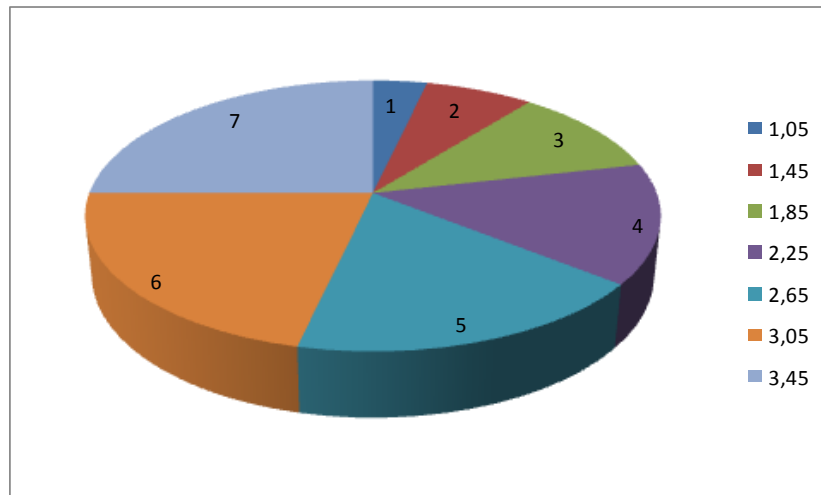
HISTOGRAMA DE APLICACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO EN PATIOS DE AUTOS DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS CON INTERVALOS POR EMPRESAS (PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

GRÁFICO N° 36
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS CON INTERVALOS POR EMPRESAS DE
LA APLICACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO EN PATIOS DE AUTOS
(PERÍODO 2008 -2012)



FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciati

Al realizar una distribución de frecuencias por intervalos de los resultados obtenidos en referencia a la aplicación del proceso administrativo por empresas, se puede determinar que se realizó siete intervalos aplicando la Ley de Sturges.

La distribución de las frecuencias más alta, se la ubica en el rango de respuesta de 1,65 hasta 2,05, con una cantidad total de 13 datos; seguida por el rango de respuesta de 2,05 hasta 2,45 con un total de 12 datos. Para clarificar lo expuesto se procedió a realizar la gráfica del histograma; además de otro gráfico en pastel.

3.2.4. Análisis de las correlaciones entre factores

A continuación se presenta los datos para ser analizados:

TABLA N° 37

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE FACTORES (PERÍODO 2008 -2012)

	Proceso Adm	Plan	Org	Direc	Ejec	Cont	Comp	Vtas	Finan	T.T. H.H	Años mercado	Incremento Vtas (año ant)	Incremento Vtas (5 años)	Incremento Clientes (año ant)	Incremento Clientes (5 años)	Incremento Posic (año ant)	Incremento Posic (5 años)
	Ind	Ind	Ind	Ind	Ind	Ind	Ind	Ind	Ind	Ind	Depen	Depen	Depen	Depen	Depen	Depen	Depen
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
1	173	26	10	17	11	16	44	9	22	18	6	2	2	2	2	1	1
2	218	38	13	21	14	25	40	12	25	26	14	2	2	2	3	1	2
3	121	20	0	19	9	11	19	8	20	11	4	2	1	2	0	2	0
4	189	33	14	22	12	24	36	7	16	22	5	0	3	0	1	0	1
5	130	34	4	11	15	5	16	6	15	17	5	0	0	0	1	2	0
6	164	39	10	15	8	17	37	8	9	18	10	0	0	0	0	0	2
7	208	41	15	17	10	24	44	10	21	23	15	1	2	1	3	1	2
8	222	49	7	23	16	22	40	10	25	27	20	1	3	1	3	1	2
9	84	8	0	15	8	6	20	7	12	7	2	0	0	0	0	1	0
10	187	32	15	18	16	26	16	8	24	27	7	1	2	1	1	1	1
11	98	19	4	10	8	15	12	7	0	19	5	1	1	1	0	0	0
12	185	38	13	24	18	21	25	9	17	18	10	1	3	1	2	0	1
13	79	14	2	4	2	4	24	9	12	8	3	1	1	1	1	0	1
14	191	30	6	24	12	25	38	8	24	21	20	2	2	2	2	1	1
15	186	29	11	17	11	18	46	9	24	21	11	2	3	2	1	1	1
16	214	40	12	22	14	27	39	10	22	22	17	2	3	2	2	1	2
17	137	30	6	19	9	11	19	5	20	11	11	2	2	2	2	2	1
18	182	32	13	19	8	26	36	8	16	22	9	1	2	1	3	0	1
19	149	37	4	17	15	10	22	7	15	17	2	1	1	1	1	2	1
20	305	49	14	30	24	40	64	16	35	36	19	2	2	2	3	1	2
21	257	45	7	32	24	41	46	11	18	36	19	2	2	1	3	1	2
22	160	20	0	21	18	17	36	7	16	24	4	1	1	1	0	0	1
23	174	32	4	8	16	26	42	9	24	15	7	1	2	1	2	0	1
24	318	62	20	30	24	42	50	18	36	36	15	1	3	1	3	1	1
25	310	53	15	30	24	39	64	14	35	36	30	1	4	1	4	1	1

26	264	48	11	32	24	41	46	12	18	36	19	1	3	1	4	1	1
27	157	22	2	18	13	18	36	6	16	24	6	1	1	1	2	0	0
28	174	32	4	8	16	26	42	8	24	15	5	1	2	1	3	0	2
29	311	57	19	30	24	42	50	17	36	36	15	1	4	1	4	1	3
30	160	34	9	12	18	16	18	8	18	27	8	1	1	1	1	0	1
31	313	61	20	27	24	39	61	17	32	32	23	1	3	1	3	1	2
32	291	58	18	26	24	42	45	12	31	35	19	1	4	1	3	1	2
33	157	36	6	20	12	17	16	7	18	24	4	1	1	1	1	0	1
34	322	63	18	32	23	40	62	17	36	36	20	1	4	1	4	1	2
35	237	47	16	20	24	19	44	10	26	27	14	1	3	1	3	1	3
36	205	54	7	22	18	27	28	9	14	27	12	1	2	1	4	1	2
37	232	49	7	24	18	32	64	11	12	18	22	1	4	1	2	1	2
38	171	40	7	16	12	18	38	9	14	18	10	1	1	1	1	0	1
39	239	49	16	20	24	19	44	13	26	27	16	1	3	1	3	1	2
40	313	59	19	30	24	42	50	17	36	36	17	1	4	1	2	1	2
41	264	48	11	32	24	41	46	13	18	36	16	1	4	1	3	1	2
42	171	25	4	20	15	23	36	8	16	24	8	1	1	1	1	1	1
43	148	22	0	18	12	17	31	5	16	24	6	1	1	1	1	0	1
44	325	63	17	26	24	48	64	18	35	36	25	1	4	1	4	1	3
45	125	22	2	19	9	11	19	8	20	11	2	2	1	2	0	2	0
46	188	37	10	17	11	23	44	8	19	18	14	3	3	2	2	2	2
47	218	44	9	18	15	26	40	11	24	25	11	2	2	2	2	1	3
48	135	28	1	18	8	11	22	6	19	15	9	2	1	2	2	2	1
49	192	34	14	22	12	26	36	9	16	22	9	0	2	0	2	0	1
50	130	34	4	11	15	5	16	7	15	17	6	0	0	0	1	2	0
51	165	40	10	15	8	17	37	7	9	18	8	0	0	0	0	0	1
52	293	46	20	29	18	35	60	14	35	36	21	1	4	2	2	1	2
SUMA	10541	2002	500	1067	815	1259	1970	519	1102	1238							

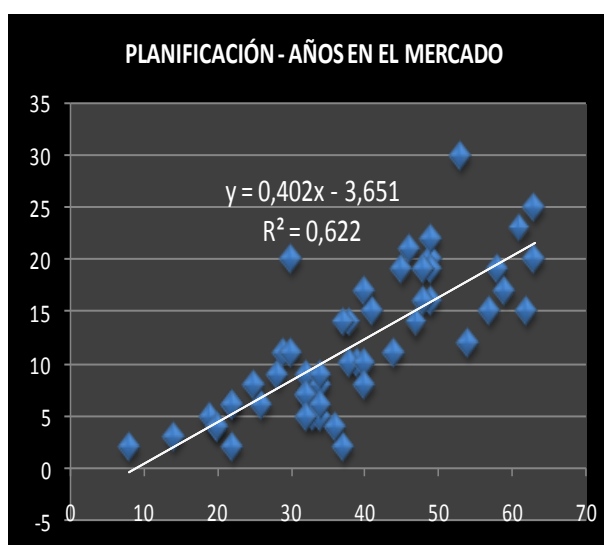
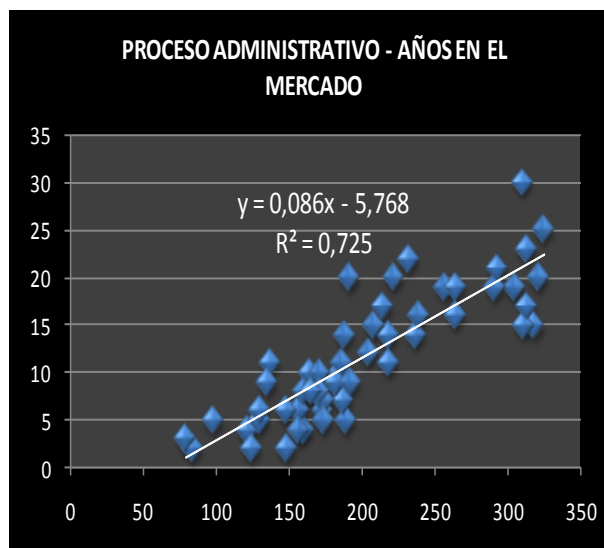
	Proceso Adm	Plan	Org	Direc	Ejec	Cont	Comp	Vtas	Finan	T.T. H.H
R2 años mercado	0,726	0,623	0,435	0,531	0,444	0,618	0,652	0,549	0,406	0,522
R2 increm vtas 1 año	0,007	0,001	0,004	0,024	0,001	0,010	0,016	0,005	0,065	0,000
R2 increm vtas 5 años	0,674	0,509	0,538	0,488	0,442	0,625	0,538	0,528	0,476	0,439
R2 incre clientes 1 año	0,012	0,001	0,000	0,028	0,001	0,009	0,023	0,014	0,121	0,001
R2 incre clientes 5 años	0,591	0,549	0,352	0,358	0,454	0,537	0,426	0,442	0,401	0,454
R2 posicionam 1 año	0,006	0,019	0,000	0,035	0,013	0,004	0,002	0,010	0,065	0,001
R2 posicionam 5 años	0,471	0,488	0,358	0,185	0,281	0,387	0,425	0,365	0,272	0,308

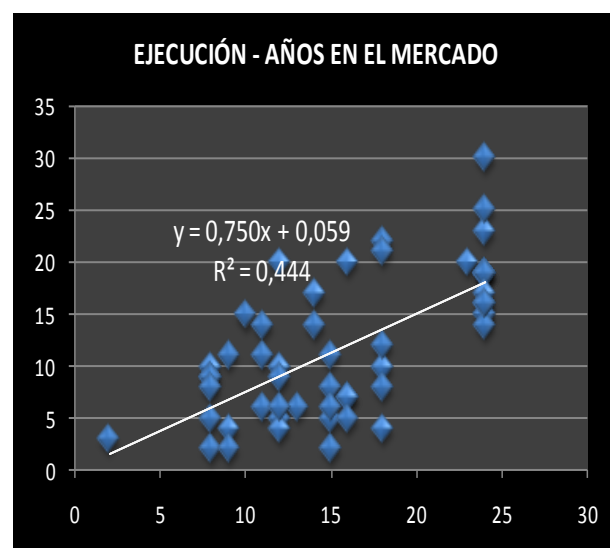
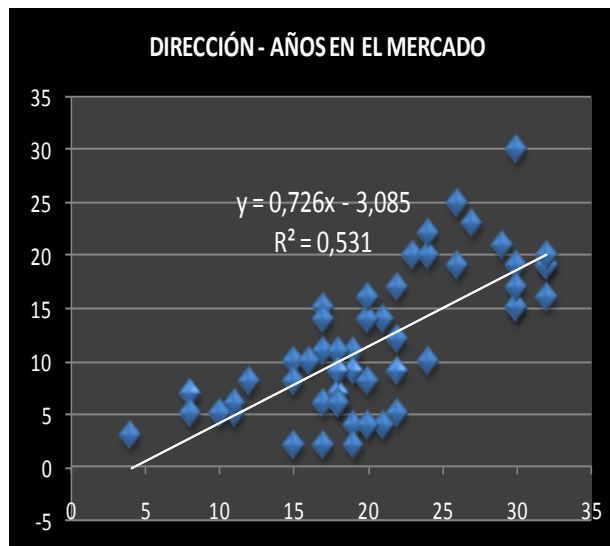
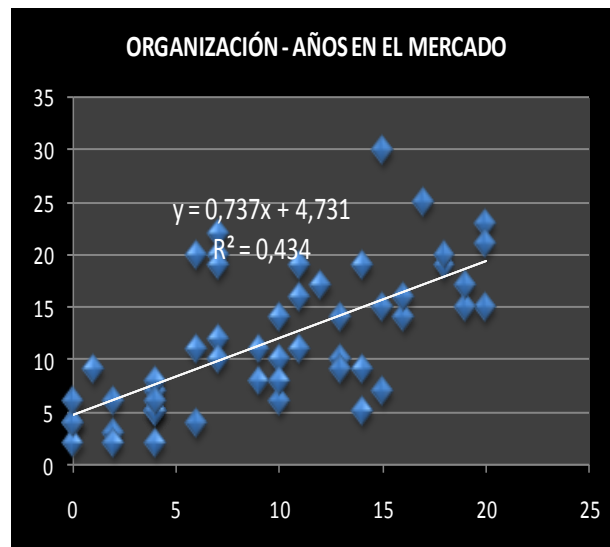
FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

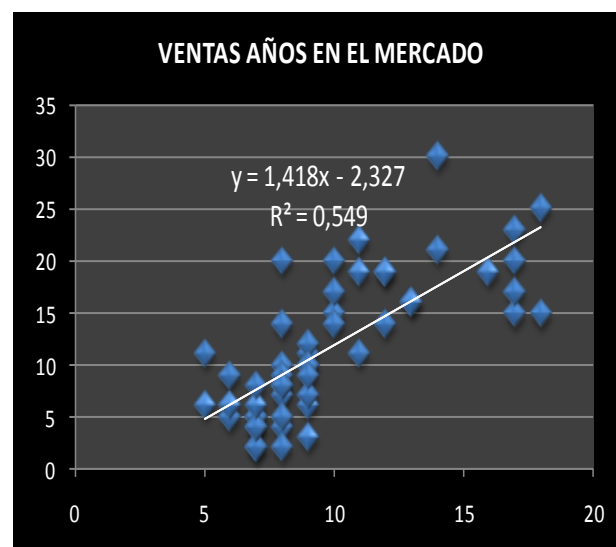
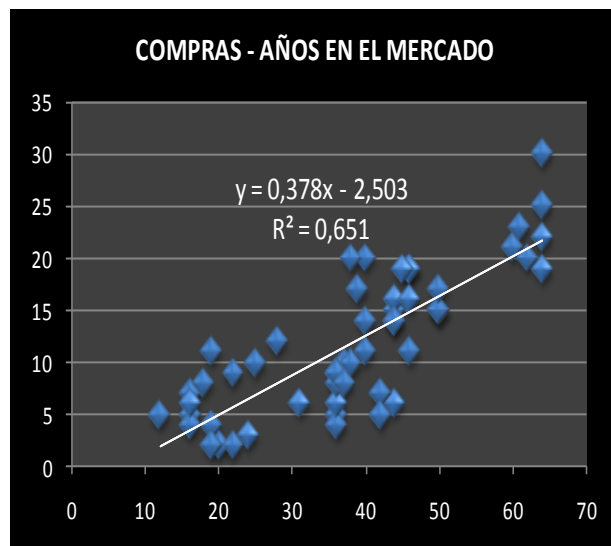
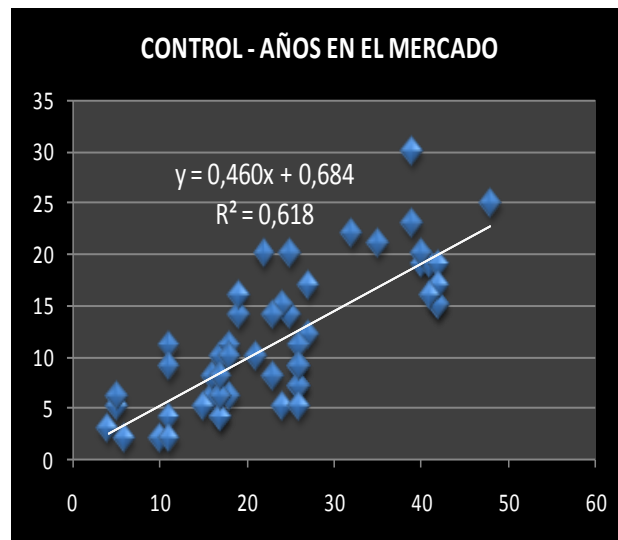
ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

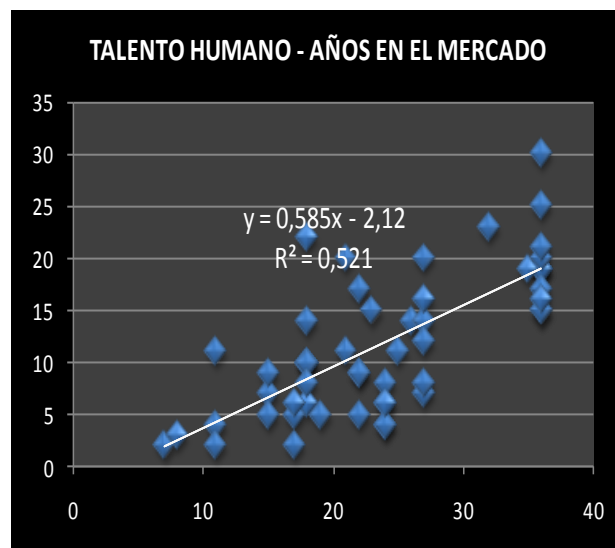
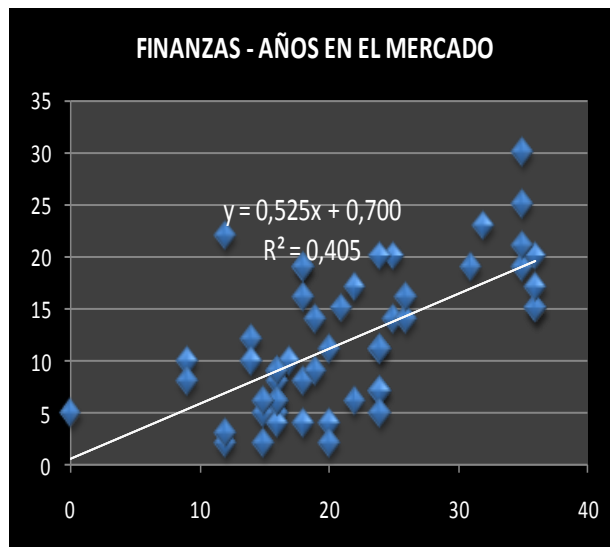
GRÁFICO N° 37

ANÁLISIS DE CORRELACIONES ENTRE FACTORES (PERÍODO 2008 -2012)









FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

Se procedió a realizar el análisis de las correlaciones entre las diferentes variables que se presentan, desde el año 2008 hasta el 2012, dividiéndolas en variables independientes y variables dependientes de la siguiente manera:

✓ **Variables Independientes**

- Proceso administrativo
- Planificación
- Organización

- Dirección
- Ejecución
- Control
- Compras
- Ventas
- Finanzas
- Talento Humano
- ✓ **Variables dependientes**
 - Años en el mercado
 - Incremento de Ventas (año anterior)
 - Incremento de Ventas (hace 2 años)
 - Incremento de Clientes (año anterior)
 - Incremento de Ventas (hace 2 años)
 - Incremento de Posicionamiento (año anterior)
 - Incremento de Posicionamiento (hace 2 años)

Para poder determinar la asignación del tipo de correlación se aplicará la siguiente tabla:

TABLA N° 38
RANGOS DE CORRELACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

FUENTE: Bustamante, Jorge. Estadística. Módulos prácticos

ELABORADO POR: Giovanni Lucero y Verónica Manciatì

TABLA N° 39
CALIFICACIÓN DE LA CORRELACIÓN (PERÍODO 2008 -2012)

	Proc Adm	Plan	Org	Direc	Ejec	Cont	Comp	Vtas	Finan	T.T. H.H
R2 años mercado	positiva alta	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media
R2 increm vtas 1 año	positiva muy baja	nula	nula	positiva muy baja	nula	positiva muy baja	positiva muy baja	nula	positiva muy baja	nula
R2 increm vtas 5 años	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media
R2 incre clientes1 año	positiva muy baja	nula	nula	positiva muy baja	nula	positiva muy baja	positiva muy baja	positiva muy baja	positiva muy baja	nula
R2 incre clientes 5 años	positiva media	positiva media	positiva baja	positiva baja	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media	positiva media
R2 posicionam 1 año	positiva muy baja	positiva muy baja	nula	positiva muy baja	positiva muy baja	nula	nula	positiva muy baja	positiva muy baja	nula
R2 posicionam 5 años	positiva media	positiva media	positiva baja	positiva muy baja	positiva baja	positiva baja	positiva media	positiva baja	positiva baja	positiva baja

FUENTE: Encuestas a empresarios o empleados de patios de autos

ELABORADO POR: Giovanny Lucero y Verónica Manciatì

Tomando como base la calificación del tipo de correlación que se presenta en la Tabla N° 39, se puede establecer las siguientes relaciones:

- ✓ El proceso administrativo en su globalidad tiene una influencia positiva alta en el tiempo de permanencia que tiene un patio de autos en el mercado.
- ✓ Cada una de las etapas del proceso administrativo y de las funciones que se desarrollan en la empresa también influyen, pero en menor medida, en el tiempo de permanencia de un negocio de este sector dentro del mercado. las más influyentes son la planificación, el control y la función compras.
- ✓ El proceso administrativo con respecto al incremento de ventas en base al año anterior, es muy baja, lo que deriva que no son relacionables estas dos variables.
- ✓ Sin embargo de lo anterior, al relacionar el proceso administrativo con el incremento de ventas con base a dos años atrás, si se encuentra una correlación positiva media, lo que significa que si las empresas mantienen adecuados sistemas de gestión si se logra un incremento de ventas pero no en el corto plazo.
- ✓ El proceso de gestión administrativa relacionado con el incremento de clientes respecto al año anterior, tampoco demuestra correlación, por cuanto ésta es positiva muy baja o nula, esto quiere decir que si las empresas aplican un proceso no podrán ver resultados en el corto plazo.
- ✓ No obstante de la no correlación de las variables anteriores, al relacionar el proceso administrativo con el incremento de clientes con base a dos años atrás, si se encuentra una correlación positiva media, lo que presenta un comportamiento similar a la de las ventas.
- ✓ El proceso administrativo relacionado con el incremento del posicionamiento con base al año anterior no tiene ningún tipo de correlación, o en su defecto es demasiado baja.
- ✓ El proceso de gestión administrativa relacionado con el incremento del posicionamiento con base a dos años anteriores exterioriza una correlación media respecto al proceso como tal y a la planificación. Cabe determinar que esta correlación no es suficientemente alto debido a que existen otros factores del proceso de marketing y del mercado como tal que también influyen en el posicionamiento de los patios de autos.

Conclusiones

Este apartado permitirá, en pocas palabras, tener un conocimiento de los resultados de la investigación realizada a la aplicación del proceso administrativo en los patios de autos en la ciudad de Quito y su desempeño en el mercado competitivo en el que se desenvuelven; y de esta manera plasmar en pocas palabras el contenido de todo el trabajo investigativo.

- ✓ El proceso administrativo, con la suprema importancia que tiene en la actualidad, ha llegado a ser una herramienta de aplicación obligatoria para todo tipo de empresas, siendo imperante entenderla y concebirla como un aliado para el éxito de los negocios.
- ✓ La Administración moderna, se derivó de un desarrollo que inició a partir del año 1890 aproximadamente, cuando se presentó una etapa de transición entre el empirismo y la aplicación de la ciencia en las empresas, dejando de lado la improvisación y las experiencias pasadas para la toma de decisiones; entre los principales impulsores de esta etapa se tiene a Henry Ford y a Frederick Taylor. Una segunda etapa, conocida como teoría clásica, aparece alrededor del mismo año, en la que se da prioridad a la necesidad de encontrar líneas de acción que guíen el comportamiento gerencial en empresas más complejas; es decir más grandes en estructura y con procesos más complejos; el principal defensor de esta escuela es Henry Fayol. Y la tercera escuela administrativa, 1920, es la conductista o también llamada de relaciones humanas en donde se da prioridad a la inclusión de la Psicología y Sociología en la Administración, con la finalidad de entender al trabajador como un ser humano con necesidades que satisfacer.
- ✓ Las pequeñas y medianas empresas (pymes) que se dedican a la producción, comercialización, servicios o actividades mixtas, tienen un comportamiento bastante heterogéneo; por cuanto, éstas tienen diferentes condiciones dentro del mercado que les han generado cierto nivel de incertidumbre. Esto se lo puede

evidenciar en el elevado número de pymes que quiebran y al mismo tiempo aparecen otras nuevas. Sin embargo de lo anterior, este tipo de negocios son un elemento dinamizador de la economía del país por cuanto son generadoras del 60% del empleo y subempleo en el Ecuador. Al mismo tiempo, en el año 2013 en proyección aportarán con el 9,91% del Producto Interno Bruto.

- ✓ El mercado en el cual se desenvuelven los patios de autos que venden vehículos motorizados en la ciudad de Quito han presentado un acrecentamiento notable en sus ventas. Según la ALADE, desde el año 2000 hasta el año 2012 se ha incrementado en un valor superior al 600%. Pero cabe mencionar que en los dos últimos años se ha estancado debido a la fijación de nuevos aranceles y la reducción de los cupos para las importaciones.
- ✓ Mediante la aplicación de las entrevistas a los gerentes de los patios de autos que aún se mantienen en el mercado se pudo determinar que el sector empresarial en este momento ha decrecido debido a políticas de Estado que influyeron y continúan influyendo negativamente, pero en la actualidad el sector tiende a estabilizarse y se empieza a vislumbrar alentadores escenarios en el que se ubicarán y actuarán las mencionadas instituciones.
- ✓ En las empresas investigadas se aprovechan algunos factores del proceso administrativo, entre los de mayor aplicación se tienen: en lo referente a la planificación se realiza la definición de objetivos y metas; en el proceso de organización, simplemente se designa y delegan funciones a los empleados; mientras que en el subproceso llamado dirección, la comunicación es el único factor que se definió por parte de los entrevistados. Por último, en la etapa de control se menciona la utilización de un control permanente con la finalidad de verificar que todos los resultados de los procesos de la empresa se ajusten a lo planificado.
- ✓ Las organizaciones que se dedican a la venta de vehículos motorizados han podido establecer la percepción que tienen sus clientes respecto a la empresa, siendo esta

positiva, en base a la relación que han tenido con ellos a lo largo del tiempo; no obstante no cuentan con documentos que avalen estos indicadores y se los ha manejado de una manera poco técnica.

- ✓ Todos las personas entrevistadas consideran que la aplicación del proceso administrativo en sus empresas es sumamente importante, puesto que de esta manera pueden instituir un horizonte hacia el cual deben dirigirse poniendo en conjunción todos y cada uno de los procesos y funciones que se despliegan dentro de la institución, así como también la utilización de todos los recursos eficientemente.
- ✓ Otro aspecto que tiene una evocación unánime por parte de los entrevistados consiste en que consideran que la aplicación del proceso administrativo y las funciones organizacionales principales en sus empresas tiene una relación directa con su éxito, medido en términos de incremento de ventas, sostenibilidad y posicionamiento en el mercado.
- ✓ En la segunda entrevista direccionada a los empresarios de los patios de autos que ya no permanecen en el mercado, es decir que tuvieron que cerrar por algún motivo, se establece que uno de los factores más importantes e influyentes que conllevaron a esta decisión es la falta de aplicación de un proceso coherente, ordenado e interrelacionado. En otras palabras, se puede dictaminar que lo poco que se aplicó del mencionado proceso, no alcanzó para sacar a flote al negocio. Entre las actividades desplegadas solamente se señalan: la fijación de objetivos y metas; asignación de funciones al personal; disposición del proceso de compras y ventas, pero en sus términos más sencillos; y un control insipiente que solo se limita a verificar el cumplimiento de las metas más visibles y no a cumplir un papel fundamental de retroalimentar los procesos.
- ✓ Los ejecutivos de estos negocios concibieron que las ventas, el sostenimiento y el posicionamiento en el mercado se lo alcanza simplemente con unos buenos procesos de publicidad y precios accesibles, sin asimilar que con estas estrategias lo

único que se puede lograr es vender pero en el corto plazo y de ninguna manera se asegura la fidelidad del cliente ni mucho menos el objetivo más grande de toda empresa como es el posicionamiento en la mente del consumidor, logrando de esta manera su preferencia al momento que tiene que decidir dónde comprar de manera repetida.

- ✓ Respecto a la aplicación global de factores investigados en las empresas que venden autos se puede determinar que la función de gestión de talento humano es la que tiene la mayor calificación con un 66%, seguida del proceso de dirección con 64%, mientras que el proceso de Organización y Ventas son los más bajos con el 48% y 42% respectivamente. Esto advierte que en términos generales no se aplica correctamente el proceso administrativo en estas empresas lo que a futuro ocasionará graves problemas para os negocios.
- ✓ Para asimilar de mejor forma el comportamiento de las variables, entre las que tenemos planificación, organización, dirección, ejecución, dirección, control, compras, ventas, finanzas y talento humano, se toma como factor de análisis las medidas estadísticas de tendencia central como es el caso de la media aritmética, la moda, y la medida de dispersión con la desviación típica. Estas producen resultados más o menos constantes; en el caso de la media su valor general se ubica alrededor de 2,30 lo que implica que se emplea el proceso de manera media. En referencia a la moda se estima que el valor de mayor repitencia es tres (3) que significa aplicación alta, y en segundo lugar está el valor dos (2) aplicación media. Estos resultados reflejan que los patios de autos se manejan de una manera aceptable en referencia a estos aspectos, lo que deriva en la permanencia en el mercado.
- ✓ Por último al realizar el análisis de correlación entre las variables dependientes e independientes, se puede estimar que la mayor correlación se fundamente entre la aplicación de un proceso administrativo efectivo y la permanencia de las empresas en el mercado, puesto que esta obtuvo una correlación positiva alta. Las otras variables de análisis que abarcan los cinco años de datos, obtuvieron una correlación positiva media. El resto de variables en su generalidad generan

correlación muy baja; es decir no tienen nada que ver la una con la otra y esto es muy evidente debido a que el incremento de clientes, ventas y posicionamiento no depende únicamente de la aplicación de un proceso administrativo sino también de otras variables de mercados, así como también de las preferencias de los demandantes de vehículos motorizados.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Apuntes de Administración de Empresas. (04 de Julio de 2009). *Abraham Maslow y su pirámide de necesidades*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2013, de <http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/07/abraham-maslow-y-su-piramide-de.html>
- ✓ Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2013). *AEADE Quienes somos*. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=78
- ✓ Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2013). *Inflación acumulada*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- ✓ Banco Central Europeo. (s.f.). *¿Qué es la inflación?* Recuperado el 23 de Diciembre de 2013, de <http://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.es.html>
- ✓ Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-Hill.
- ✓ Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México: Pearson.
- ✓ Cámara de Comercio de Quito. (2013). *La Cámara*. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://www.lacamaradequito.com/la-camara/quienes-somos/>
- ✓ Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- ✓ Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Administración General*. México: McGraw-Hill.
- ✓ Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. THOMSON INTERNATIONAL.
- ✓ Daft, R. (2004). *Administración*. México: Cengage Learning Editores.
- ✓ Daft, R. (2006). *Introducción a la Administración*. México: Thompson.

- ✓ eco-finanzas. (2013). *Licencia de importación*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/L/LICENCIA_DE_IMPORTACION.htm

- ✓ El Financiero. (22 de Septiembre de 2013). *Compras de autos impulsan crecimiento del crédito de consumo*. Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de http://www.elfinanciero.cr.com/finanzas/credito_de_consumo-compra_de_autos-compra_de_vehiculos-tarjetas_de_credito-prestamos_para_educacion-Sugef_0_376762351.html

- ✓ El Telégrafo. (2012). *Clase media se robustece según la calidad de vida*. Recuperado el 29 de Agosto de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/clase-media-se-robustece-segun-la-calidad-de-vida.html>

- ✓ El Universo. (30 de Octubre de 2011). Gremio acude a CAN para que cesen licencias de importación. *El Universo* .

- ✓ Ferrell, O., & Hirt, G. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill.

- ✓ Gestiopolis. (Julio de 2013). *Pequeñas y medianas empresas, PyME*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>

- ✓ hoy.com.ec. (21 de Noviembre de 2012). *El sector Automotriz ecuatoriano contrae sus ventas en 20% este año*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-automotriz-ecuadoriano-contrae-sus-ventas-en-20-este-ano-567094.html>

- ✓ Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: ITM.

- ✓ La Hora. (16 de Noviembre de 2013). *Dos nuevas ferias de carros para Quito*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2013, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000333244/-1/Dos_nuevas_ferias_de_carros_para_Quito.html

- ✓ Manso Coronado, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (Marzo de 2010). *Reglamento a la Ordenanza 305. Pico y Placa*. Recuperado el 06 de Agosto de 2013, de <http://www.aeade.net/web/images/stories/descargas/biblioteca/reglamento1.pdf>
- ✓ Ospina Montoya, N. (2010). *Administración Fundamentos*. Bogotá: Ediciones e la U.
- ✓ Ospina Montoya, N. (2010). *Administración, Fundamentos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- ✓ Patio de Autos.com. (31 de Diciembre de 2010). *La industria automotriz es muy competitiva*. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de http://www.patiodeautos.com/noticias/estadisticas/la-industria-automotriz-es-muy-competitiva_1482.html
- ✓ Patio de Autos.com. (22 de Septiembre de 2010). *Quito concentra el 45% del patio automotor del país*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2013, de http://www.patiodeautos.com/noticias/estadisticas/quito-concentra-el-45-porciento-del-parque-automotor-del-pais_1261.html
- ✓ Presidencia de la República del Ecuador. (2013). *Economía ecuatoriana creció al 3.5% anual en el segundo trimestre de este año*. Recuperado el 24 de Agosto de 2013, de <http://www.presidencia.gob.ec/economia-ecuatoriana-crecio-al-3-5-anual-en-el-segundo-trimestre-de-este-ano/>
- ✓ Proecuador. (2013). *Análisis del sector automotriz*. Recuperado el 27 de Agosto de 2013, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_AUTOMOTRIZ1.pdf
- ✓ Promonegocios.net. (2008). *Definición de Comunicación*. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html

- ✓ Quiñonez Cabeza, M. (2012). Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 175 .
- ✓ Ramírez Cardona, C. (2007). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- ✓ Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- ✓ Rojas, E. (2012). *Administración una idea de éxito*. Bogotá: Editorial Empresas y Negocios.
- ✓ Rojas, M. (2008). *Administración para Ingenieros*. Bogotá: Ecoe.
- ✓ Secretaría General de la Comunidad Andina. (2009). *Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de Estadísticas de PYME de los Países Miembros de la Comunidad Andina*.
- ✓ Servicio de Rentas Internas. (2013). *Personas Naturales*. Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/31@public>
- ✓ Servicio de Rentas Internas. (2012). *PYMES*. Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- ✓ Servicio de Rentas Internas. (2013). *Registro de contratos de compra venta*. Recuperado el 23 de Agosto de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/registro-de-contratos-de-compra-venta>
- ✓ Servicio de Rentas Internas. (2013). *Sociedades*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/33@public>
- ✓ Servicio de Rentas Internas. (2013). *Vehículos*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/vehiculos>
- ✓ Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana,.

- ✓ Unidad de Inteligencia Comercial PRO ECUADOR. (2011). *Análisis sectorial automotriz y autopartes*. Recuperado el 19 de Julio de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROEC-AS2011-AUTOMOTRIZ.pdf>
- ✓ Universidad Nacional de Colombia. (2013). *Seminario de Teoría Administrativa*. Recuperado el 06 de Agosto de 2013, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.8/68Organizacion_continuacion4.htm
- ✓ Wordpress. (02 de Abril de 2012). Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://s3a2.wordpress.com/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/>

LISTADO DE ENTREVISTADOS

NOMBRES	EMPRESA	CÓDIGO
EMPRESAS QUE CONTINÚAN EN EL MERCADO		
Alexei Pineda	Bavarian Autos	EA-1
Pablo Carrera	Carrera Autos	EA-2
Esteban Sevilla	Sevilla Autos y Accesorios	EA-3
EMPRESAS QUE CERRARON		
Iván González	IG Autos	EC-1
Alejandro Oquendo	Concesionario A1	EC-2

ANEXOS

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

ENCUESTA: APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO					
OBJETIVO: DETERMINAR LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS					
LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR USTED ES CONFIDENCIAL					
INFORMACIÓN GENERAL					
NOMBRE DE LA EMPRESA:	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
NOMBRE DEL ENCUESTADO:	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
CARGO QUE OCUPA:	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
TIEMPO DE PERMANENCIA DE LA EMPRESA EN EL MERCADO:	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
SECTOR DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA:	Norte <input type="checkbox"/>	Centro <input type="checkbox"/>	Sur <input type="checkbox"/>		
Nº	PREGUNTA	0	1	2	3
1.	PLANIFICACIÓN				
1.1	La empresa tiene definido cuál es su misión y cuál es su visión				
1.2	Para alcanzar su visión ha definido los productos y servicios que deberá ofertar y cómo hacerlo teniendo en cuenta:				
a.	necesidades y expectativas de clientes, proveedores				
b.	progreso de la competencia				
c.	nuevas tecnologías y modificaciones en los procesos				
d.	necesidades y expectativas del personal de la empresa				
e.	recursos y personal de la empresa				
f.	resultados de indicadores de gestión interna de la empresa				
1.3	Se establecen objetivos anuales de mejora, cuantificados y coordinados con el personal, definiéndose los responsables de su consecución, los plazos y la priorización de acciones				
1.4	Los objetivos y la estrategia planeados se examinan periódicamente				
1.5	Se implanta objetivos para mejorar la percepción de los clientes basándose en la información derivada de encuestas, exigencias y sugerencias				
1.6	Se examina el desempeño de los mencionados objetivos y se gestionan acciones correctivas para su cumplimiento				
1.7	El presupuesto de la empresa está determinado para el logro de los objetivos definidos				
1.8	Existen normas y procedimientos establecidos para:				
a.	Ventas				
b.	Compras				
c.	Servicio al Cliente				
d.	Manejo de reclamos				
2.	ORGANIZACIÓN				
2.1	Se dispone de políticas empresariales				
2.2	Se dispone de organigramas generales				
2.3	Los organigramas están actualizados				
2.4	Están precisadas las líneas de autoridad y responsabilidad				
2.5	Está establecido un manual de procedimientos administrativos, operativos y contables				

3.	DIRECCIÓN						
3.1	El sistema de liderazgo que se aplica es democrático - participativo						
3.2	Están definidos canales de comunicación que avalen este proceso						
3.3	Los gerentes de la empresa:						
a.	Facilitan el conocimiento de la planificación y los objetivos de mejora						
b.	Fomentan la comunicación y participación del personal						
c.	Fijan tareas y asignan funciones en función de las competencias de sus empleados						
3.4	Existe una política de incentivos para los empleados						
3.5	La organización tiene relaciones de coordinación y cooperación en todos los procesos						
3.6	Se realizan ordinariamente reuniones de los dueños o accionistas						
4.	EJECUCIÓN						
4.1	Los gerentes de la empresa fortalecen la gestión fundada en objetivos de mejora:						
a.	concretando y priorizando dichos objetivos de manera democratizadora						
b.	fijando responsables						
c.	implantando indicadores y estándares para valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos y el desempeño del personal						
4.2	Los gerentes de la empresa entienden y motivan el trabajo de los empleados y equipos y reconocen el esfuerzo realizado						
4.3	Se aplican planes de rendimiento y renovación que permitan el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos						
4.4	Propende al uso general de sistemas que faciliten la gestión de los procesos						
5.	CONTROL						
5.1	La empresa mide la eficacia (sí alcanza los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menor costo posible) en la gestión de sus procesos utilizando indicadores						
5.2	Las disconformidades comunicadas por los clientes, son indagadas por un empleado no relacionado con el manejo de las Ventas						
5.3	Se ejecuta un control post venta						
5.4	El archivo está organizado en función de la fecha de vencimiento						
5.5	Las facturas para pago siempre son aprobadas por el empleado autorizado para tal efecto						
5.6	Se tiene establecido un apropiado control de personal y demás recursos						
5.7	Las funciones del área de Caja están programadas de modo que faciliten el control interno						
5.8	Se valora sistemática y periódicamente la satisfacción de los clientes en concordancia con la empresa y la calidad del producto y servicio						
5.9	La empresa evalúa y examina la información para entender y optimizar la satisfacción de los clientes, en factores tales como:						
a.	número de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes						
b.	número de quejas y peticiones generadas, procesamiento y soluciones						
c.	número de acciones correctoras emanadas de las mismas						
d.	número de sugerencias recogidas y procesamiento						
6.	COMPRAS						
6.1	La función de compras depende siempre del mismo cargo						

6.2	Están las funciones de compra, formalmente separadas de las funciones de:				
a.	Recepción Bodegas				
b.	Caja - Desembolsos				
c.	Control de Existencias				
d.	Contabilidad - Cuentas a pagar				
6.3	Existen procedimientos para realizar las compras				
6.4	Se aplican procedimientos para establecer que las compras tengan la mejor relación entre costo y utilidad				
6.5	Solicitan siempre cotizaciones de precios a los proveedores				
6.6	Para realizar la compra se consideran:				
a.	Proveedores formales				
b.	Historiales del proveedor				
c.	Calidad del producto				
d.	Precio				
e.	Condiciones de venta				
f.	Plazo de entrega				
g.	Forma de pago				
h.	Promociones especiales				
7.	VENTAS				
7.1	La empresa ofrece venta de:				
a.	Autos				
b.	Motocicletas				
c.	Repuestos				
d.	Servicios				
7.2	El procedimiento de ventas es el indicado para la empresa				
7.3	Todas las facturas que se aprueban son contabilizadas de inmediato				
7.4	Las ventas con respecto al año anterior aumentaron				
7.5	Las ventas respecto hace dos años aumentaron				
7.6	El número de clientes con respecto al año anterior aumentaron				
7.7	El número de clientes con respecto hace dos años aumentaron				
7.8	El posicionamiento de la empresa en el mercado con respecto al año anterior aumentó				
7.9	El posicionamiento de la empresa en el mercado con respecto hace dos años aumentó				
8.	FINANZAS				
8.1	La empresa emplea las Normas de Información Financiera (NIF's)				
8.2	Se elaboran estados financieros periódicamente				
8.3	El pago de remuneraciones al personal es oportuno				
8.4	El pago de facturas a los proveedores es oportuno				
8.5	Se ha determinado un valor máximo a pagar en efectivo				
8.6	Se evita que se mezclen los ingresos de ventas con el fondo de caja chica				
8.7	Las cuentas bancarias de la empresa son conciliadas regularmente				
8.8	Se calendarizan las obligaciones tributarias y se controla su cumplimiento				
8.9	Realiza un análisis apropiado de los gastos				

9.	RECURSOS HUMANOS					
9.1	La contratación del personal se la efectúa en base a conocimientos, experiencia y habilidades					
9.2	Tiene la empresa un sistema de información que observe reformas laborales					
9.3	Tiene contratos de trabajo					
9.4	Se ofrecen programas de formación					
9.5	Evalúa el impacto que la formación tiene en el desarrollo de su labor					
9.6	Promueve acciones que impulsen la participación del personal, en acciones de mejora, y facilita autonomía para llevarlas a cabo					
9.7	Para definir políticas, Recursos Humanos toma en cuenta factores tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.					
9.8	Se toma en cuenta el impacto de la seguridad e higiene industrial					
9.9	La empresa capacita al personal antes de ejecutar cambios					

- 0 Aplicación Nula**
- 1 Aplicación Baja**
- 2 Aplicación Media**
- 3 Aplicación Alta**
- 4 Aplicación Total**

ANEXO N° 2
ANÁLISIS REALIZADO CON SPSS

1.1 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,573	,073	4,946	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,624	,079	5,650	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.2.a * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,632	,058	5,768	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,715	,061	7,238	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.2.b * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,554	,098	4,712	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,587	,100	5,132	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.2.c * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,721	,060	7,366	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,725	,071	7,436	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.2.d * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,602	,073	5,336	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,582	,097	5,059	,000 ^c
N de casos válidos		52			

1.2.e * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,597	,069	5,256	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,652	,072	6,075	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.2.f * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,621	,088	5,603	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,671	,085	6,392	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.3 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,706	,055	7,056	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,775	,045	8,665	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.4 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,383	,135	2,934	,005 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,427	,133	3,336	,002 ^c
N de casos válidos		52			
1.5 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,691	,056	6,761	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,681	,068	6,579	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.6 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,479	,114	3,863	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,542	,102	4,561	,000 ^c
N de casos válidos		52			

1.7 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,533	,110	4,459	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,599	,106	5,289	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.8.a * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,423	,085	3,301	,002 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,478	,097	3,847	,000 ^c
N de casos válidos		52			
1.8.b * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,382	,117	2,926	,005 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,417	,121	3,240	,002 ^c
N de casos válidos		52			
1.8.c * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,424	,083	3,313	,002 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,460	,107	3,661	,001 ^c
N de casos válidos		52			
1.8.d * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,461	,081	3,669	,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,483	,104	3,899	,000 ^c
N de casos válidos		52			
2.1 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,626	,088	5,676	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,685	,088	6,655	,000 ^c
N de casos válidos		52			

2.2 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,668	,079	6,353	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,691	,082	6,750	,000 ^c
N de casos válidos		52			
2.3 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,508	,094	4,165	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,560	,101	4,784	,000 ^c
N de casos válidos		52			
2.4 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,507	,096	4,158	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,520	,106	4,301	,000 ^c
N de casos válidos		52			
2.5 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,583	,104	5,073	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,599	,108	5,295	,000 ^c
N de casos válidos		52			
3.1 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,560	,062	4,777	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,645	,065	5,964	,000 ^c
N de casos válidos		52			
3.2 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,670	,062	6,385	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,668	,082	6,346	,000 ^c
N de casos válidos		52			

3.3.a * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,402	,090	3,100	,003 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,387	,112	2,964	,005 ^c
N de casos válidos		52			
3.3.b * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,489	,087	3,959	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,473	,108	3,796	,000 ^c
N de casos válidos		52			
3.3.c * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,606	,069	5,393	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,631	,082	5,757	,000 ^c
N de casos válidos		52			
3.4 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,603	,060	5,339	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,618	,082	5,559	,000 ^c
N de casos válidos		52			
3.5 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,632	,057	5,759	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,640	,075	5,897	,000 ^c
N de casos válidos		52			
3.6 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,543	,072	4,571	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,580	,090	5,028	,000 ^c
N de casos válidos		52			

4.1.a * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,511	,092	4,200	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,538	,095	4,509	,000 ^c
N de casos válidos		52			
4.1.b * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,494	,107	4,018	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,521	,109	4,315	,000 ^c
N de casos válidos		52			
4.1.c * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,639	,063	5,880	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,658	,073	6,176	,000 ^c
N de casos válidos		52			
4.2 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,510	,078	4,196	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,608	,092	5,411	,000 ^c
N de casos válidos		52			
4.3 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,524	,135	4,348	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,571	,106	4,914	,000 ^c
N de casos válidos		52			
4.4 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,605	,068	5,373	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,635	,074	5,815	,000 ^c
N de casos válidos		52			

5.1 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,495	,103	4,030	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,488	,113	3,950	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.2 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,560	,086	4,776	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,585	,090	5,097	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.3 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,623	,089	5,632	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,645	,086	5,975	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.4 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,602	,075	5,326	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,606	,088	5,380	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.5 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,575	,064	4,969	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,563	,094	4,822	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.6 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,532	,084	4,448	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,517	,096	4,267	,000 ^c
N de casos válidos		52			

5.7 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,597	,063	5,258	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,572	,094	4,932	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.8 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,547	,076	4,620	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,601	,089	5,313	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.9.a * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,775	,046	8,678	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,773	,051	8,604	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.9.b * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,797	,047	9,336	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,800	,052	9,435	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.9.c * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,830	,038	10,542	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,831	,041	10,567	,000 ^c
N de casos válidos		52			
5.9.d * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,710	,055	7,134	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,743	,062	7,847	,000 ^c
N de casos válidos		52			

6.1 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,258	,136	1,889	,065 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,314	,140	2,337	,023 ^c
N de casos válidos		52			
6.2.a * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,536	,069	4,485	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,551	,092	4,674	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.2.b * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,619	,074	5,567	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,637	,092	5,843	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.2.c * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,563	,099	4,811	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,549	,115	4,644	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.2.d * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,669	,065	6,360	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,693	,081	6,799	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.3 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,586	,076	5,118	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,591	,103	5,183	,000 ^c
N de casos válidos		52			

6.4 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,541	,115	4,552	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,580	,114	5,028	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.5 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,529	,105	4,403	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,607	,107	5,403	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.6.a * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,568	,075	4,881	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,622	,091	5,618	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.6.b * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,507	,102	4,161	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,512	,111	4,216	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.6.c * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,576	,075	4,983	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,573	,100	4,947	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.6.d * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,610	,080	5,436	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,667	,083	6,323	,000 ^c
N de casos válidos		52			

6.6.e * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,527	,122	4,381	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,587	,117	5,128	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.6.f * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,769	,047	8,516	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,800	,061	9,429	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.6.g * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,738	,042	7,732	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,785	,055	8,967	,000 ^c
N de casos válidos		52			
6.6.h * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,765	,048	8,405	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,798	,056	9,358	,000 ^c
N de casos válidos		52			
7.1.a * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor			
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.			
N de casos válidos		52			
7.2.b * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,395	,093	3,042	,004 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,394	,108	3,029	,004 ^c
N de casos válidos		52			

7.2.c * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,454	,121	3,603	,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,430	,123	3,367	,001 ^c
N de casos válidos		52			
7.2.d * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,542	,091	4,558	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,503	,110	4,117	,000 ^c
N de casos válidos		52			
7.2 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,731	,063	7,572	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,726	,075	7,457	,000 ^c
N de casos válidos		52			
7.3 * TIEMPO					
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,679	,060	6,536	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,659	,069	6,203	,000 ^c
N de casos válidos		52			